

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika a terapeutika problémových a krizových jevů v podniku

Diagnostics and Therapeutics of Problems and Crises in the Company

Student: Bc. Zuzana Kovolová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph. D.

Ostrava 2010

„ Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1-13 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Datum odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

## Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	4
2 Teoretická východiska.....	5
2. 1 Diagnostika.....	5
2. 1. 1 Typologie podniku .....	6
2. 1. 2 Organizační struktura .....	6
2. 1. 3 Podnikové klima.....	6
2. 1. 4 Okolí podniku, podnikatelské prostředí .....	7
2. 1. 5 Marketing a obchodní strategie .....	9
2. 1. 6 Hodnocení finančního zdraví .....	10
2. 2 Problémy podniku .....	11
2. 2. 1 Definice problému .....	12
2. 2. 2 Problémová analýza .....	12
2. 2. 3 Řešení problému a přístup k problémům .....	14
2. 3 Krize .....	14
2. 3. 1 Příčiny krize ve firmě .....	15
2. 3. 2 Typologie podniků v krizi .....	16
2. 3. 3 Předpověditelnost krize .....	16
2. 3. 4 Fáze krize .....	18
2. 3. 5 Krizové řízení .....	20
2. 3. 6 Přípravenost na krizi a prevence .....	21
2. 4 Terapeutika.....	22
3 Analýza současného stavu.....	26
3. 1 Charakteristika firmy.....	26
3. 2 Diagnostika.....	27
3. 2. 1 Typologie podniku .....	27
3. 2. 2 Organizační struktura .....	27
3. 2. 3 Podnikové klima.....	28
3. 2. 4 Podnikatelské prostředí .....	30
3. 2. 5 Okolí podniku.....	36
3. 2. 6 Marketing a obchodní strategie .....	38
3. 2. 7 Hodnocení finančního zdraví .....	40
3. 3 Problémy podniku .....	47
3. 4 Krize .....	54
4 Návrhy a doporučení .....	55
4. 1 Marketing .....	55
4. 1. 1 Intenzivnější vztahový marketing .....	55
4. 1. 2 Řízení kvality .....	57
4. 2 Strategické řízení.....	58
4. 3 Odkazy na internetových stránkách .....	59
4. 4 Stavební klastr Ostrava.....	61
4. 5 Zhodnocení návrhů a doporučení .....	62
5 Závěr.....	63

# 1 Úvod

Cílem diplomové práce je ověřit důležitost podnikové diagnostiky a terapeutiky tím, že budu aplikovat jednu část globální diagnostiky, konkrétně diagnostiku problémových a krizových jevů, na konkrétní podnik. Žádná diagnostika se neobejde bez terapeutiky, proto bude na konkrétní podnik aplikována i terapeutika problémových a krizových jevů.

Krizové a problémové jevy jsou součástí každodenní reality snad všech existujících firem. Dennodenně nás média zahlcují zprávami o problémech a krizích mnoha firem. Samozřejmě, že problémové a krizové jevy jsou přirozenou součástí ekonomického vývoje firem a musí si je, ať už v menší nebo větší míře, prožít snad každá firma. Jenže dnešní ekonomická situace je charakteristická tzv. „Světovou hospodářskou krizí“, jež způsobuje problémy a krizové jevy i firmám, které by v jiné době slova jako problémy a krize vůbec neznaly. Některé firmy mají co dělat, aby na trhu obstály a pokračovali ve své činnosti. Bohužel, mnoho firem svou hospodářskou činnost ukončilo nebo pokračují s obrovskými potížemi. Do jaké míry to způsobila a způsobuje „Světová hospodářská krize“ může být diskutabilní. Skutečnost je opravdu taková, že firmy mají problémů snad více než jindy, proto chci upozornit na podnikovou diagnostiku a terapeutiku jako nástroj pro lepší zvládání krizových a problémových jevů.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na základní teoretické východiska, mezi něž patří: diagnostika, problémy, krize a terapeutika. Jednotlivá teoretická východiska budou podrobně vysvětleny pomocí pojmů, odborné terminologie, tabulek a obrázků. V rámci teoretických východisek budou popsány i některé metody, jež budou použité v aplikační části. V aplikační části bude na konkrétní podnik aplikována diagnostika a terapeutika krizových a problémových jevů. Účelem diagnostiky problémových a krizových jevů není vidět problémy a krizi povrchně. Jejím účelem je vidět problémy a krizi komplexně se všemi souvislostmi a příčinami. Proto bude v aplikační části použito více metod a nástrojů. Takto provedená diagnostika slouží pro poznání, zda se podnik ocitá v krizi a jaké má problémy.

Výsledky z aplikační části poslouží jako podklad pro návrhy a doporučení. Účelem části návrhy a doporučení je pomoci firmě vyřešit případné problémy a vzniklé krize nebo upozornit na možné příležitosti a ohrožení, které mohou postavení firmy na trhu ovlivnit. Návrhy a doporučení je tedy možné chápat jako terapeutiku.

## 2 Teoretická východiska

Tématem diplomové práce je: „Diagnostika a terapeutika krizových a problémových jevů v podniku“, proto jsou části teoretických východisek následující: diagnostika, problémy, krize a terapeutika. Teoretická východiska budou tedy rozdělena na čtyři části. V rámci každé části bude podrobně definována podstata těchto pojmů a jejich podrobnější vysvětlení.

### 2.1 Diagnostika

U definování slova diagnostika, je účelné začít u slova diagnóza. Diagnóza je slovo řeckého původu a znamená rozpoznání, rozlišení, vyšetření. Konkrétní definice je podle Wikipedie (2010) následující: „Diagnóza znamená soustavné hledání příčin nějakého obvykle nežádoucího stavu, nemoci, poruchy, poškození, určení a klasifikace těchto příčin.“<sup>1</sup> Diagnostika je pak soubor metod a nástrojů pro diagnózu. Termín diagnostika se nejvíce používá v souvislosti s medicínou, ale jeho uplatnění najdeme také v technice, podniku, pedagogice apod.

Podniková diagnóza se jednak zabývá hledáním problémů a jevů, které ohrožují existenci podniku. Na druhou stranu podniková diagnóza hledá jevy, které podniku mohou přinést příležitost. Podniková diagnostika pak dokáže hodnotit schopnost podniku konkurovat, jak podnik využívá příležitosti, jak je podnik výkonný, efektivní nebo jak dokáže využít svůj potenciál. Podniková diagnóza je nástroj pro rozhodování manažerů, který napomáhá k účinnému rozhodování, tak aby se předcházelo krizi. Velmi důležité je, aby diagnóza byla včasná, poukazovala na způsoby řešení problémů a byla doplněná o prevenci. Cílem diagnózy je udržet stavy v podniku rovnovážné, protože porušení rovnováhy, které není podnik schopen eliminovat, jsou „nemoci“ podniku a ty si vyžadují řešení, buď v podobě vnějších zásahů (tzv. intervence) nebo vnitřních zásahů (zpravidla z vedení podniku). Zda jsou stavy v nerovnováze, pozná diagnostik na základě porovnání skutečného stavu, s tím co má být buď normální stav nebo stav ideální. Nerovnováhy mají své toleranční meze, a právě jedním z úkolů diagnostika je sledovat, zda odchylky nemají tendenci zvyšovat svoji četnost a zda nedochází k porušení tolerančních mezí.

---

<sup>1</sup> *Diagnóza* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Diagn%C3%B3za>>.

V rámci podnikové diagnostiky se prostřednictvím různých metod doporučuje zaměřit na: typologii podniku, organizační strukturu podniku, podnikové klima, okolí podniku, podnikatelské prostředí, marketing, obchodní strategii a finanční zdraví podniku.

### **2. 1. 1 Typologie podniku**

Při diagnostice je velmi vhodné začít správným zařazením podniku, nebo-li zatříděním podniku. Zařazení podniku se nazývá typologie podniku a přináší základní popis podniku, základní poznání podniku a lepší pochopení podniku.

### **2. 1. 2 Organizační struktura**

Organizační struktura se chápe jako výsledek procesu organizování, což je spojeno s potřebou dělby práce a ustanovením pravomocí spolu s odpovědností. Organizační struktura je velmi individuální záležitost a firmy si ji sestavují „na míru“ svých potřeb a konkrétních požadavků.

V obecné teorii rozlišujeme dvě základní organizační struktury:

- organizační strukturu s širokým rozpětím řízení (méně organizačních úrovní), kdy se jedná o **plochou organizační strukturu**,
- organizační strukturu s úzkým rozpětím řízení (vyšší počet organizačních úrovní), kdy se jedná o **strmou organizační strukturu**.

Hierarchická organizační struktura je spojena s centralizací rozhodovacích pravomocí a sama o sobě může krizi v podniku vytvářet nebo ji dokonce prohlubovat. Lepší je mít v podniku pružnou organizační strukturu, která vede k flexibilitě a lepší komunikaci.

### **2. 1. 3 Podnikové klima**

„Klima podniku je komplex vztahů mezi lidmi v podniku a odraz kvality těchto vztahů na jejich vědomí.“<sup>2</sup> viz Kašík (1996, 36 str.). Jedná se o vztahy mezi lidmi, které se tvoří na základě určitého jednání a chování, ale jde také o vztahy lidí k podniku. Chování lidí v podniku je dáno jednak organizačními a řídicími schopnostmi vedoucích, ale je také dáno určitými normami, hodnotami a postoji lidí samotných. Existuje tvrzení, že hodnoty a normy, které jsou respektovány ve společnosti, budou respektovány a uznávány v podniku.

Velmi důležité je mít v podniku jasně danou podnikatelskou strategii, které se realizuje. Strategii by měla podporovat podniková kultura a také organizační struktura. Vhodné podnikové klima je tam, kde se provádí inovační aktivity, kde je participativní vedení

---

<sup>2</sup> KAŠÍK, J. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s. str. 36.

pracovníků (tedy vzájemný vztah lidí) a tam, kde se buduje strategické partnerství. Zároveň podnikové klima ovlivňuje schopnost rychlé reakce na vzniklou krizi a její řešení. Další, co velmi silně ovlivňuje podnikové klima, je podniková kultura, která je podrobně vysvětlena v příloze č. 1.

Dobře vybudovaná podniková kultura pomáhá zabezpečovat rovnovážné stavy v podniku. Na druhou stranu špatně sestavená podniková kultura může vést k nerovnovážným stavům.

#### ***2. 1. 4 Okolí podniku, podnikatelské prostředí***

Podnikatelské prostředí je prostor v němž probíhá podnikání. Bez znalostí podnikatelského prostředí není možné vhodně diagnostikovat. Změna a schopnost reakce na ni je to, co ovlivňuje existenci firem. Zejména se jedná o změny, které se vztahují k podnikatelům, podnikům, podnikatelskému prostředí a podnikání. Malá firma přežije změny hlavně v důsledku síly a osobnosti podnikatele a semknutosti firmy.

„Podnikatelské prostředí se člení na tři části (Kašík, Michalko, 1998, str. 84-89):

- **makropodnikatelské prostředí**- kde například patří růst nebo pokles výkonu ekonomiky, inflace, zaměstnanosti, politická stabilita a jiné,
- **mezzopodnikatelské prostředí**- přírodně ekologické faktory (interakce podniku s přírodou), technická a dopravní infrastruktura, všeobecná ekonomická kultura (vzdělanost, pracovitost, kulturnost), ekonomická a podnikatelská infrastruktura (dostupnost pošt, bank, poradenských firem), pilotní podnikatelské subjekty, a jiné,
- **mikropodnikatelské prostředí**- tady patří umění vlastnit, vést lidi, uspokojit potřeby, komunikovat s podnikatelským makro a mikro prostředím, umění nalézt podnikovou identitu a integritu.“<sup>3</sup>

Podnik je okolím podniku ovlivňován a to jak pozitivně, tak negativně. V období krize pozitivní působení okolí podniku může působit na krizi pozitivně, tedy pomáhá ji řešit, ale naopak negativní působení okolí podniku může krizi ještě více prohloubit. Vztah k okolí podniku může firma na jednu stranu ovlivnit, zejména co se týká vztahů k zákazníkům, dodavatelům nebo odběratelům. Na druhou stranu podnik prostředím ovlivnit nemůže, zejména jedná-li se o makroprostředí, tedy zákony, politiku, apod. Riziko vzniku krize je v období

---

<sup>3</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 84-89

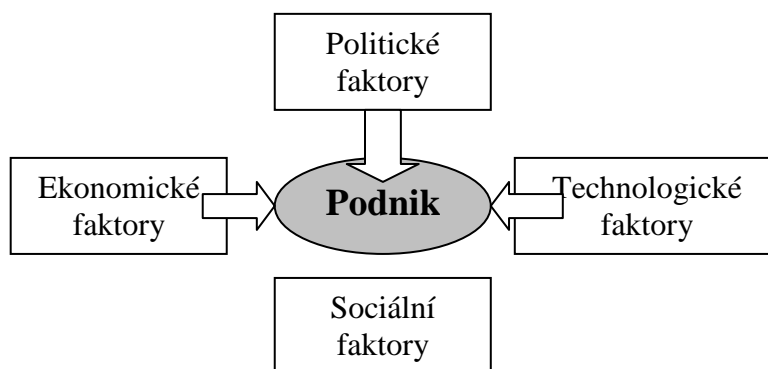
poklesu či stagnaci ekonomiky daleko větší než v období příznivého vývoje národní ekonomiky.

Obecně platí, že malé podniky se oproti velkým podnikům zajímají jen o určité vybrané parametry, které se jich bezprostředně dotýkají. Naopak, to co je bezprostředně spojeno se životem malých a středních firem je mezzoprostředí. Mezzoprostředí je samozřejmě významné i pro velké firmy, které mají navíc tu moc mezzoprostředí formovat a utvářet. Mikroprostředí souvisí s „osobností“ podniku. Malé a střední firmy, věnují pozornost tomuto prostředí oproti velkým firmám jen občas.

Zajímavý je pohled na podnikatelské prostředí od autorů knížky Business diagnostics z roku 2005 (Mimick, R., Thompson M. a Smith W. E.). Podnikatelské prostředí tito autoři vnímají jako prvek, který ovlivňuje každodenní provoz společnosti, jeho uplatnění, perspektivu a výkon a doporučují, aby bylo přezkoumáno pomocí PEST analýzy. PEST analýza zahrnuje čtyři klíčové oblasti: politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory.

K politickým faktorům patří vliv politiky jak místní, národní, tak evropské. Zejména se politické faktory vztahují k vládní podpoře v oblastech výzkumu, technologických inovací, příležitostech exportu, dotacím a programům zaměstnanosti. Mezi další politické faktory patří předpisy a zákonné povinnosti, které se týkají daní, životního prostředí, kontroly podnikání, úpravy hospodářské soutěže a samotného podnikání. K ekonomickým faktorům patří výše úrokové sazby, inflace, zaměstnanosti a hospodářský růst. Při posuzování ekonomických faktorů se používají nejrůznější ekonomické údaje (např. o národních účtech, průmyslové výrobě, vládní politice, globální ekonomice, obchodních trendech, apod.) a ekonomické ukazatele (např. úrokové sazby, cenové hladiny, zaměstnanosti, hospodářský růst, atd.). K sociálním faktorům se pak řadí demografické údaje, společenské povědomí, změny životního stylu, povědomí o životním prostředí, apod.). Poslední jsou technologické faktory, ke kterým patří jednak neustálé sledování technologických trendů, ale také sledování změn v hospodářské soutěži, v životním cyklu výrobku, schopnost budovat firemní spojení, přístup na mezinárodní trhy, zlepšování procesů, schopnost vyhovět přáním zákazníků a výzkum a vývoj.





Obr. 2. 1 PEST analýza (Zdroj: Mimick, R.; Thompson, M.; Smith, W., 2005, str. 4)

### 2. 1. 5 Marketing a obchodní strategie

V rámci diagnostikování se doporučuje diagnostikovat prodej, nákup a obchod. Jak tvrdí Kašík, Michalko (1998, 228 str.) „Podnik by měl při tvorbě obchodní strategie v rámci diagnostikování obchodu zvažovat vnější faktory jako: preference a počet zákazníků, velikost, množství a podobnost konkurence, legislativní úprava podnikání, obchodně-závazkové vztahy, státní politiku vlády, společenské a ekologické zájmy, technologický vývoj a trendy v oblasti obchodu.“<sup>4</sup>

„Vnitřní faktory, které obchodní strategii ovlivňují, jsou následující: globální strategické cíle a organizační uspořádání podniku, kvalita managementu a personálu, situace v oblasti financování a úroveň informačního systému.“<sup>5</sup> (Kašík, Michalko, 1998, 229 str.)

„U diagnostiky nákupu je dobré odpovědět si na otázky:

- Co?- znamená jaký materiál a zboží nakoupit, zda to, co kupujeme odpovídá výrobě, jestli jsou zdroje využívány hospodárně a jestli to, co kupujeme odpovídá současným vědecko-technickým poznatkům,
- Kdy?- v jakém čase materiál a zboží nakoupit, jedná se tedy o logistiku,
- Kde?- znamená kde nakoupit, tato otázka souvisí rovněž s logistikou,
- S jakými náklady?- myslí se tím náklady na řízení a systém nákupu, náklady na zásoby, náklady na skladování, náklady na dopravu a náklady na manipulaci.“<sup>6</sup> (Kašík, Michalko, 1998, 230-232 str.)

<sup>4</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 228

<sup>5</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 229

<sup>6</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 230-232

„V rámci diagnostiky prodeje, bychom si měli odpovědět na otázky:

- Co?- konkrétně, co budeme prodávat, jaký bude prodejní sortiment,
- Kdy?- znamená načasování prodeje,
- Kde?- kde realizovat prodej, v jaké oblasti, v jakých lokalitách,
- Komu?- znamená volba zákaznického segmentu,
- Jak?- jaké prodejní postupy použijeme,
- S jakými výsledky?- hodnocení prodeje, prostřednictvím kvantitativních a kvalitativních ukazatelů.<sup>7</sup> (Kašík, Michalko, 1998, str. 232-230)

S nákupem, obchodem i prodejem by měla souviset marketingové strategie. Do marketingové strategie patří zejména určení základních nástrojů marketingu jako:

- reklama (v tisku, v médiích, ...),
- podpora prodeje (soutěže, záruky, servis, doprava, hry, výstavy, vzorky, kupony, prémie, ...),
- práce s veřejností (vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií, ...),
- přímý marketing (cílené oslovení a komunikace) a
- sponzoring (finanční podpora kulturních, sportovních a sociálních událostí s cílem prezentovat svou obchodní značku, název, ...).

„Marketingovou strategii pomáhá vytvářet marketingová komunikace, kterou tvoří komunikační mix (což je kombinace jednotlivých komunikačních prostředků, mezi které patří: reklama, podpora prodeje, práce s veřejností, přímý marketing a sponzoring).“<sup>8</sup> (Vysekalová, Mikeš, 2003, 16 str. 20 str.)

Konkurenceschopnost podniku určuje mnoho faktorů, například: kvalita, doprovodné služby, komunikace se zákazníky, ale také cena. Cena je jedním ze základních nástrojů marketingového mixu spolu s produktem, distribucí a propagací a má tu moc, že může přesvědčit zákazníka o koupi, zajistit jeho spokojenost a loajalitu.

### **2. 1. 6 Hodnocení finančního zdraví**

Hodnocení finančního zdraví a optimální finanční struktura jsou jednou z nejdůležitějších úloh managementu. Jak tvrdí Kašík, Michalko (1998, 106 str.): „Finanční zdraví můžeme

---

<sup>7</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 232-233

<sup>8</sup> VYSEKALOVÁ, J. ;MIKEŠ, J. *Reklama- jak dělat reklamu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 124 s. ISBN 80-247-0557.5. str. 16, 20

chápat jako schopnost podniku udržet si dynamickou rovnováhu a to ve vztahu k měnícím se podmínkám a požadavkům prostředí."<sup>9</sup> Konkrétně to znamená, že má firma dostatek financí k tomu, aby byla schopna zajistit adaptabilitu na měnící se podmínky. Posuzování finančního zdraví napomáhá k odhadu budoucího vývoje firmy, k možnosti včasné reakce na možné problémy a slouží jako podklad k finančnímu řízení a rozhodování. Znalost finanční situace je základem pro rozhodování o budoucích aktivitách.

Velmi vhodné je při diagnostikování vycházet z poměrových ukazatelů, které jsou typické pro finanční analýzu. Pro diagnostikování finančního zdraví je rovněž nezbytné, aby byl zachován stabilní vztah mezi zdroji a potřebami, což v praxi znamená analyzovat strukturu složek majetku, kapitálu a jejich vzájemný poměr. Velkou váhu při posuzování finanční rovnováhy má „benchmarking“- což je mezipodnikové srovnání nebo posouzení vývoje firmy v čase, jejímž účelem je sledovat vývoj, variabilitu a trendy podniku. Znalost finanční situace je nezbytná pro rozhodování o aktivitách. Za podmínku finančního zdraví se považuje předpoklad, že je firma schopna uhradit své závazky v čas i v následujících letech.

## **2. 2 Problémy podniku**

Pro lepší pochopení slova problém se může vycházet z analogie ke slovu problém, který se inspirované termínem z lékařství a to je „bolest“. Tak jako lékař, který se snaží odstranit zdroje bolesti, aby nevypukla nemoc, manažer (diagnostik) se zabývá identifikováním a odstraněním problémů, tak aby nevypukla krize v podniku. Pro podnik jsou nejzávažnější ty problémy, které ohrožují jeho budoucnost a existenci. Velké množství problémů znamená pro podnik velkou zátěž, protože se čerpá na řešení problémů mnoho pracovníků, úsilí, času a také financí, což může zdražovat provoz v podniku a jeho efektivní fungování. Společnost, rodinu, jedince a firmu ohrožují během jejich existence nejrůznější problémy a překážky, obecně se jim říká hrozby a rizika. Kniha „Krizový management“ od Emila Antušáka a Zdeňka Kopeckého (2008, 23 str.) vysvětluje pojmy hrozba a riziko pomocí mezinárodních standardů, které: „Chápou hrozbu jako primární, objektivně existující kvalitativní subjekt či jev, zatímco riziko je odvozenou kvantitativní veličinou stochastické povahy, vyjadřující pravděpodobnost,

---

<sup>9</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 106

že daná hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu.“<sup>10</sup>

### **2. 2. 1 Definice problému**

Termín slova problém se chápe jako (Kašík, Michalko, 1998, 150 str.): „Stav, kdy něco chceme, máme nebo musíme mít, nebo něco udělat, a přitom dosažení toho, co chceme nebo musíme, stojí v cestě určité překážky.“<sup>11</sup> Zde se může jednat buď o to, že neznáme způsob, jak dosáhnout toho, co chceme, nebo známe způsob, jak toho dosáhnout, ale neznáme prostředky, pomocí nichž bychom toho mohli dosáhnout.

Jak tvrdí Kašík, Michalko (1998, 17 str.): „Obecným problémem, který musí diagnostika řešit je definování zdravého a nemocného, stavů a procesů ohrožujících úspěšnou existenci diagnostikovaného objektu.“<sup>12</sup> Problémy se mohou klasifikovat, buď podle akutnosti, podle typu ohrožení nebo podle typu příležitostí. Nástrojem pro hledání problémů a jejich včasnou identifikaci je právě diagnostika podniku.

Subjektivní chápání problému můžeme zobjektivizovat tím, že posoudíme, jak problém ztěžuje plnění účelu organizace. Problémy mohou být způsobeny například rychlými změnami v podnikatelském prostředí, zvyšujícím se počtem konkurence, špatným předvídáním budoucnosti, špatným výběrem analýz, vysokými výrobními náklady, apod. Problémy může způsobit i management a to hlavně díky centralistickému a autokratickému řízení.

### **2. 2. 2 Problémová analýza**

Problémová analýza je způsob prostřednictvím kterého se mohou identifikovat problémy, evidovat problémy, třídit problémy a hodnotit problémy. Předpokladem pro ni je nezakrývání problémů ve firmě, ať už problémů které jsou nebo které mohou nastat. Nezakrývání problémů a uvědomění problémů vede k rozhodování, jak problémy řešit, popřípadě, jak jim předcházet. Kroky problémové analýzy:

---

<sup>10</sup> ANTUŠÁK, E.; KOPECKÝ, Z. *Krizový management*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 97 s. ISBN 987-80-245-0951-8. str. 23

<sup>11</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 150

<sup>12</sup> KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského. 1996. str. ISBN str. 17

#### a) Identifikace problémů v podniku

Problémy se identifikují nejrůznějšími způsoby, například formou porad, na základě poznatků funkčních útvarů, pomocí komisí, dotazníků, apod. Problémy se identifikují hlavně díky informacím a informačním tokům přes které informace plynou. Je dobré si dát pozor na to, že informační toky bývají velmi často neúplné, nepřesné a neuspořádané. Vždy by měl mít podnik takovou organizační strukturu, aby se mohla zjistit závažnost problému podle druhu, místa vzniku a trendů vývoje. Základem identifikace může být dokument, ve kterém bude vymezena oblast, jíž se problém týká, stručná formulace problému, podrobnější specifikace problému.

#### b) Evidence problémů v podniku

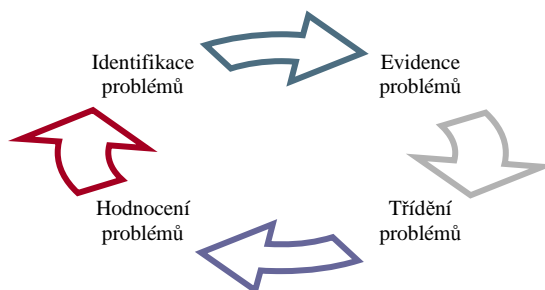
Pro řešení problémů je vhodné vést si účelnou a jednotnou evidenci, která se doplňuje o klasifikaci a vyhodnocování. Takový způsob evidence vede k lepšímu pochopení problému, ale také ke snadnějšímu odhalení a řešení. Evidence by se měla doplnit o záznamy způsobů řešení problémů a o dosažené výsledky. Toto dává možnost shromažďovat poznatky a zkušenosti, což nám může být přínosem při řešení dalších problémů. „Systém evidence by měl být, aktuální (je třeba řešit problémy včas), komplexní (komplexní pohled na problémy umožní najít správné řešení), permanentní (neustále zjišťovat četnost a frekvenci problémů) a názorný (jednoduchý a přehledný).“<sup>13</sup> (Kašík, Michalko, 1998, 150 str.):

#### c) Třídění problémů

Nejčastěji se problémy třídí na základě struktury funkcí, aktivit a hierarchických stupňů. Problémy se mohou číselně kódovat a převést do elektronické podoby.

#### d) Hodnocení problémů

Je to poslední krok problémové analýzy díky kterému se zjišťuje závažnost problému, která se například posuzuje pomocí skupinové diskuze.



Obr. 2. 2 Kroky problémové analýzy (Zdroj: Kašík, J.; Michalko, M.; a kol. Podniková diagnostika, 1998, str. 150)

<sup>13</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 150

### **2. 2. 3 Řešení problému a přístup k problémům**

Při řešení problému by měl diagnostik sestavit scénáře, které se zaměřují na: opatření k návratu do normálního stavu a jeho udržení, realizaci rozvojové aktivity směřující ke zpřísnění kritérií normality, eliminaci problémového procesu a naprosto nové řešení postupu při uspokojování potřeby zákazníka. Řešení problému také souvisí s osobností člověka. Každý člověk je jiný, proto může být i stejný problém vnímán jinak. Špatným přístupem k řešení problému je tendence dělat, jako že firma problémy prostě nemá, problémy se neřeší, přehlíží či dokonce ignorují.

### **2. 3 Krize**

Krize je běžnou součástí existence firmy. Důležité je proto jednak krizi předcházet, ale také být na krizi připraven a zároveň krizi co nejúspěšněji zvládnout. V případě krize existují dva možné výsledky: buď firma krizi zvládne a překoná a nebo krizi nepřežije. Docela zajímavý pohled na krizi je ten, že krize bývá považována za určitý druh šance, která může být pro firmu dokonce přínosem a poučením pro další období, viz Zuzák (2008). Což znamená, že krize může být považována za určitý druh příležitosti, která ale do podniku většinou přináší radikální změnu, což může být pro podnik náročné. „Proto, aby krize byla příležitostí, měla by být dodržena zásada 4+1+1, což jsou: včasná identifikace krize a adekvátní reakce na situaci, krizový manažer jako vůdce, připravenost na krizi a podnikové klima, další faktory jsou: příznivost okolí a kreativita lidí v podniku“<sup>14</sup> (Zuzák, 2008, 48 str.).

Jak byla naznačena analogie u problému, tak se může podobná analogie použít u krize. Opět se vychází z termínu v lékařství a tím je termín nemoc. Problémy signalizují „bolesti“ podniku, které svědčí o tom, že něco v regulačním a řídicím systému podniku není v pořádku. „Jestliže problémy narůstají, stávají se vleklými a závažnějšími, jsou to symptomy vznikající nebo již propuknuté „nemoci“, tedy krize.“<sup>15</sup> (Kašík, Michalko, 1998, 150 str.)

Každá zmínka o krizi ve firmě vyvolává většinou obavy a to jak na straně zákazníků, tak na straně obchodních partnerů či finančních institucí. Velmi často se problémy a krize tají, protože většina krizí je doprovázena poklesem výkonnosti, snížením zisku, ztrátou zákazníků,

---

<sup>14</sup> ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství*. 1. vydání. Praha: nakladatelství Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1. str. 48

<sup>15</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9. str. 150

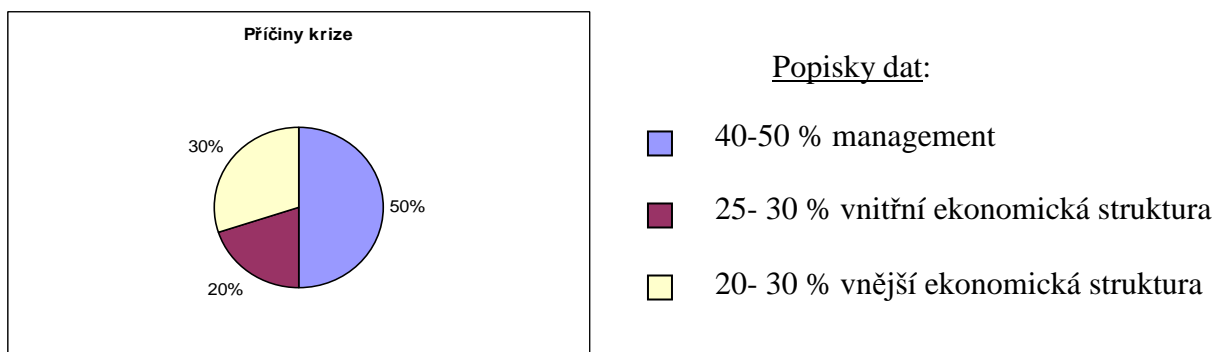
dobrého jména apod. Důležitou roli proto hraje manažer, od něj se očekává, aby krizi úspěšně řešil a byl schopen krizi předvídat.

### 2. 3. 1 Příčiny krize ve firmě

Příčinou krize může být například havárie, které mohou vznikat v důsledku selhání lidského faktoru nebo technického zařízení. Další příčinou krize může být přírodní katastrofa. S touto příčinou musejí firmy počítat stále častěji, příroda totiž ztrácí kontrolu sama nad sebou (zejména díky negativnímu působení člověka) a tím dochází stále častěji k zemětřesením, tsunami a nebo povodním, které se opakovaně vyskytují u nás, tedy v České republice. Když dojde ke katastrofám nebo haváriím, ty většinou vznikají náhle bez varovných signálů, mají rychlý průběh a působí ohromné škody na majetku a na lidských životech. Havárie a katastrofy tvoří první skupinu příčin podnikové krize.

Druhou skupinou příčin krize tvoří působení podniku v podnikatelském prostředí, ve kterém podnik vyvíjí mnoho aktivit (např. vztah k zákazníkům, dodavatelům, odběratelům, životnímu prostředí, reklama, apod.). Ne všechny aktivity jsou veřejností akceptovány, což může v podniku způsobit krizi. Krizi v podniku mohou ale také způsobit skandály top manažerů, diskriminace, korupční jednání, stávky zaměstnanců, atd. Jedná se však o aktivity, které podnik může ovlivnit, jde tedy o aktivní interakce. Co však podnik ovlivnit nemůže, jsou interakce pasivní, ty totiž způsobuje okolí, zejména jde o vládní rozhodnutí, legislativní změny, apod. Tento druh krize trvá většinou déle, než krize způsobená havárií či katastrofou. Příklady příčin krize jsou součástí přílohy č. 2.

Problémem pro mnoho firem může být samotná identifikace příčiny krize. V následujícím grafu je uvedeno, čím jsou krize v podnicích vyvolané nejčastěji:



Graf 2. 1: Nejčastější příčiny krize (Zdroj: Roman Zuzák- Od podnikových krizí k vítězství, 2008, str. 36)

Ze 40 % až 50 % jsou krize zaviněné samotným managementem a jejich postojem k řízení, který je velmi často doprovázen špatným způsobem řízení, bezstarostností, laxností, korupcí, zpronevěrou atd. . 25- 30 % jsou krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou jako jsou vysoké náklady či špatná struktura výrobních faktorů. Zbytek, 20- 30 % způsobuje vnější ekonomické prostředí, jedná se například o situaci na trhu, vývoj konkurence, války, přírodní katastrofy, apod.

### 2. 3. 2 Typologie podniků v krizi

Typologii podniků v krizi zobrazuje následující tabulka:

Typologie podniku	Charakteristika
<u>Podnik s velkými odbytovými problémy</u>	- odbytové problémy se odrážejí v krizi ostatních podnikových oblastí a následně se promítá do důležitých podnikových funkcí a zdrojů.
<u>Závislé podniky</u>	- jsou úzce spjaty se svými dodavateli nebo odběrateli, krize u nich má negativní dopad na podnik, což se projevuje v nedostacích v hospodaření s materiálem.
<u>Konzervativní, tvrdošíjné a uniformované patriarchální podniky</u>	- hlavním nedostatkem je osazenstvo podniku nebo dominující vedoucí pracovníci. Projevují se špatným rozhodováním, ochranou sebe samých a především v oblastech odbytu.
<u>Podniky s nekorektními pracovníky</u>	- toto jednání může zahrnovat překračování pravomocí, jednání škodící podniku, spekulace, podvody,
<u>Podniky, kde krize vznikla z jiných výše neuvedených příčin</u>	

Tab. 2. 1: Typologie podniků v krizi (Zdroj: Román Zuzák- Z podnikových krizí k vítězství, 2008, str. 37)

### 2. 3. 3 Předpověditelnost krize

S pojmem krize úzce souvisí pojem riziko. Riziko jako působení přírody jde ovlivnit nepatrně, minimální vliv má podnik na zákonodárství nebo aktivity konkurentů. V takových případech může firma jen snížit negativní důsledky. Další rizika, které ovlivňují firmy jsou rizika spojená například s inovacemi, výrobním programem, s působením na trhu, apod., patří do aktivit, kde může firma riziko ovlivnit

Další, co ovlivňuje pozici firmy a způsobuje problémy, jsou faktory jako změna stylu života, vysoké nároky na kvalitu, apod. Svůj vliv na existenci firmy má i řízení podniku a rozhodování, ve kterých se manažeři dopouštějí chyb, zejména díky neschopnosti řešit komplexní situace pomocí znalosti všech faktorů. Manažera ovlivňuje jeho minulá zkušenost,



což může být v některých situacích velmi přínosné, na druhou stranu zase katastrofické. Rozhodnutí manažera by mělo být objektivní a zcela přizpůsobeno situaci ve které se nachází. Většina firem se rozhoduje tak, aby rozhodnutí přineslo přijatelné riziko. „Riziko a odhad jejich pravděpodobnosti výskytu můžeme vymezit následovně:

- a) jevy předpověditelné v delším časovém horizontu s velkou mírou pravděpodobnosti, např. demografický vývoj, postupné změny ve světovém podnebním klimatu,
- b) jevy pomalu se měnící (v důsledku setrvačnosti), např. národní kultura, některé technologie zejména v „tradičních“ odvětvích,
- c) jevy předpověditelné v časovém horizontu několika měsíců nebo roků, např. růst výrobních kapacit, politický vývoj,
- d) jevy s nízkou předpověditelností nebo nepředpověditelné, především v oblasti technologií, módy, zákaznických potřeb, atd.“<sup>16</sup> (Zuzák, 2008, 30 str.)

Předpovídání budoucích jevů je velmi problematické, navíc manažerské řízení týkající se budoucnosti odhalují nedostatky některých analýz (např. finanční analýza). Mezi hlavní příčiny selhání analýz patří: zaměření na minulost, nekomplexní pohled, komerční využívání analýz jako zboží a že analýza je cílem, nikoliv nástrojem. Analýzy bychom měli chápat jako omezený, jednostranný pohled na problém a jeho řešení. Výstupy z analýzy je vhodné spojit se znalostmi a zkušenostmi.

„Aby se podnik vyhnul krizi má tyto možnosti:

- a) Diverzifikační strategie

Touto strategií se rozkládá riziko na větší portfolio aktivit nebo trhů.

- b) Vytváření aliancí s rozložením rizika na více podnikatelských subjektů,
- c) Zaměřením se na tržní prostory, které nejsou obsazeny konkurenty a nebo je nepřitahují,
- d) Strategií „modrého oceánu“ (Kim Mauborgne, 2005)

Prostřednictvím této strategie se vyhýbá podnik přímému střetu s konkurenty a hledá „modrý oceán“, který mu umožní uplatnit svůj potenciál.

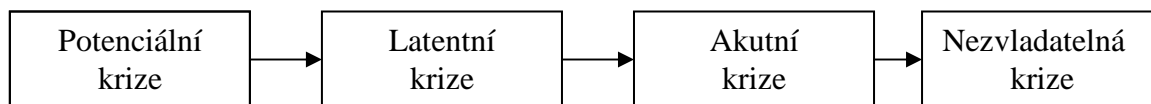
- e) „Autokanibalizací“- To je vstupem na trh s novými aktivitami v situaci, kdy dosavadní aktivity jsou na vrcholu svého životního cyklu, s cílem zabránit konkurentovi, aby ho předešel.“<sup>17</sup> (Zuzák, 2008, 18 str.)

---

<sup>16</sup> ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství*. 1. vydání. Praha: nakladatelství Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1. str. 30

### 2. 3. 4 Fáze krize

V knize od Romana Zuzáka ( *Z podnikových krizí k vítězství*) se uvádí, že krize má čtyři fáze: potenciální krize, latentní krize, akutní krize a nezvladatelná krize. Fáze krize zobrazuje následující diagram:



Obr. 2. 3: Fáze krize (Zdroj: Roman Zuzák- *Z podnikových krizí k vítězství*, 2008, str. 23-25)

#### a) Potenciální krize

V té se nachází každý podnik, v důsledku nerovnováh v subsystémech podniku. Za hlavní faktor nerovnováhy podniku a vznik podnikové krize je označováno vnější prostředí, tedy okolí firmy. Většinou není v silách managementu zabývat se a řešit všechny druhy nerovnováh. Zabývají se jen určitými z nich, mohou dávat například přednost jedné před druhou, ale ta upřednostňovanější nemusí být důležitější než druhá a to může být právě příčinou krize. Někdy zase může dojít ke krizi tím, že se nerovnováha neřeší. Za příčinu potenciální krize může být považována i nevyužitá příležitost.

#### b) Latentní krize

Tato krize může trvat i několik let a může vyústit až v nezvládnutelnou situaci. Jde o zvětšení nerovnováh a vznik dalších nerovnováh. Můžeme říci, že jde o „krizový řetězec“, kdy jeho začátek tvoří původní příčina krize a jež je příčinou dalších nerovnováh v řetězci. V této fázi se projevují chyby a nedůslednost managementu, který je váhavý, nerozhodný a autoritativní. Vhodné je mít dobré a zkušené podnikové poradce, kteří nejsou zatíženi „provozní slepotou“. Krize se přesouvá do další fáze hlavně z důvodu nahromadění několika nerovnováh najednou. Podnik v této situaci není schopen řešit všechny problémy najednou a dostává se tak do fáze akutní krize.

#### c) Akutní krize

Někdy tato fáze bývá označována jako „finanční krize“. „Finanční krize“ proto, protože se symptomy krize začínají odrážet do účetních a finančních výkazů. Mezi projevy patří zejména: platební neschopnost, neschopnost splácet úvěry a půjčky. Důvodem proč se krize

---

<sup>17</sup> ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství*. 1. vydání. Praha: nakladatelství Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1. str. 18

projevuje až v této fázi je zpoždění se kterým se již dřívější finanční problémy ukazují právě ve finančních výkazech.

„Doporučení pro tuto fázi:

- hrubá analýza za účelem identifikace hlavní příčiny nebo významné příčiny krize a zastavení negativního trendu,
- na základě předchozího bodu zjištění, jak je krize hluboká a jaké jsou předpoklady k jejímu zvládnutí, a tím také jaká je další životaschopnost podniku nebo jeho částí,
- volba jedné z následujících strategií: likvidace, konkurs a vyrovnání, konsolidace, fúze, sanace.“<sup>18</sup> (Zuzák, 2008, 25 str.)

#### d) Nezvládatelná krize

Tato fáze nastává tehdy, když se nepodaří zvládnout akutní krizi. Řešením je hlavně prodej, toho, co má hodnotu, jako je značka, části obchodní sítě, nemovitosti, atd.

V některých literaturách (Krizový management od Antušáka Emila a Kopeckého Zdeňka) se můžeme setkat například s následujícími vývojovými stádii:

#### a) Stádium symptomů krize

Charakter symptomů velmi často způsobí, že může být symptom krize přehlédnut a být ignorován. V případě, že se však symptom krize postřehne, umožní to řešit možnou krizi s předstihem a náležitě se na ni připravit, či dokonce krizi odvrátit nebo její průběh zastavit.

#### b) Akutní stádium krize

V tomto stádiu, oproti stádium symptomů krize, bývá nesoulad mezi zájmy subjektu a vnějšího okolí zcela zřejmý a dochází k ohrožení jeho existence. Mezi nutné opatření v této fázi patří: protikrizové zásahy, s cílem redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání akutního stádium krize. V této fázi je nutné jednat.

#### c) Chronické stádium krize

Toto stádium nastává tehdy, když pokus zvládnutí krize nebyl dostatečný a účinný. Příčina nebyla dostatečně a správně řešena, což může vést k navrácení krizové situace.

#### d) Stádium vyřešení krize

V této fázi dochází k nabytí a stabilizování rovnováhy systému.

---

<sup>18</sup> ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství*. 1. vydání. Praha: nakladatelství Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1. str. 25

### **2. 3. 5 Krizové řízení**

Je možno říci, že nejdůležitější je řešit problémy v čas, nejlépe již v latentní fázi tak, aby nedošlo k fázi akutní. V této fázi totiž klesá nejenom podnikový potenciál v oblasti finanční, ale také v oblasti sociální, klesá totiž sociální jistota a klid. Častokrát v této fázi vážne komunikace, loajalita, kreativita a mění se morálka a etika. Stejně tak důležité je podchytit symptomy krize v čas (například podle toho, že se nevyvíjí optimálně finanční ukazatele, nebo prostřednictvím Z-Score, či BCG). Pokud však dojde k akutní fázi, měl by být do čela krizového řízení postaven manažer, který dokáže zachránit podnik (to znamená zastaví negativní trend odstraněním, nebo alespoň omezením působení příčin krize), dokáže myslet strategicky (to znamená formuluje strategii, která je přijatelná, realizovatelná) a takticky (realizace strategie podle přijatelného plánu). Krizový manažer by měl sledovat zejména oblast finanční, sociální a věcnou, více v příloze č. 3.

Jedním z úkolů krizového manažera je sestavit krizový tým. Členové krizového týmu se vybírají na základě jejich schopnosti a ochoty vysokého pracovního nasazení po dobu řešení krize, dobrovolného sdílení vize krizového manažera a na základě schopnosti být kreativní a komunikativní. Mezi další kritéria například patří sebemotivace, sebekázeň a sebekontrola. Krizoví manažeři by měli zvládat krizové situace a tato jejich schopnost by měla být posilována prostřednictvím psychologických testů, počítačových aplikací, outdoortraining (nácvik schopnosti řešit problémy ve stresových situacích, v časovém tlaku, v těchto situacích komunikovat, řešit věci s klidnou hlavou a racionálně). Kritéria jsou náročná, ale nutná, neboť krizoví manažeři se dostávají do nejruznějších krizových situací, které jsou nepředvídatelné nebo obtížně předvídatelné. Dochází v nich k ohrožení zdraví, majetku, životního prostředí, apod. Krizový manažer především ručí za společenské, morální a hospodářské důsledky. Při řešení krizové situace navíc nestačí běžné opatření a kompetence, vyžaduje velmi často odvahu, odhodlání a velkou míru odpovědnosti. Rovněž záleží na psychické odolnosti a etické pevnosti každého jednotlivce. Obecná struktura orgánů krizového řízení v rámci České republiky se nachází v příloze č. 4.

Krizové řízení se od běžného odlišuje zejména v těchto skutečnostech:

- a) faktor času- důležitá je rychlá reakce na problém a rychlé nalezení řešení,
- b) mobilizace zdrojů- zjistit jaké zdroje má podnik k dispozici, zdroje se kterými je možno disponovat,
- c) motivace- krize může pro manažery představovat výzvu,

- d) zodpovědnost- vůči zaměstnancům, vlastníkům, dodavatelům, odběratelům, apod. ,
- e) změna v přístupech a myšlení- otevřená komunikace se zaměstnanci, získání zaměstnanců ochotných ke změně,
- f) styl vedení- kombinace participativního a autoritativního stylu vedení,
- g) komunikace- pracovníci se nacházejí ve stavu nejistoty, mají obavu o budoucnost, proto je důležité prostřednictvím komunikace neztratit jejich důvěru, což díky aroganci, uhýbání před odpovědností je velmi snadné, lepší je jednat přímo, přiznat chyby a odpovědně hledat řešení.

V současné době se do krizového managementu dostává nový pojem, jímž je: krizová etika. Krizová etika je součást sociální etiky (etika zaměřená na společné obecné dobro, jež hledá lidské hodnoty, zdůrazňuje práva a povinnosti ve vztahu jednotlivce k lidskému společenství). Do krizové etiky patří: etika řízení rizik, etika řízení krizí a profesní etika krizových manažerů. Krizová etika klade důraz na morální aspekty, zdůrazňuje teoretické znalosti, snahu o pravdivé poznání skutečnosti, respektuje lidské práva a lidskou důstojnost. Krizová etika odmítá překrucování skutečnosti, není v rozporu se zákony a jinými normami. Základem je odpovědnost (vůči sobě i druhým) a principy cti. Morální zásady by se neměly v krizových situacích měnit. Bohužel obava z budoucnosti a strach z ohrožení velmi často svádí k použití neetických nástrojů (nedodržování norem a zásad etického jednání, upouštění od slušnosti, morálky, atd.). Ve společnosti pak dochází k tomu, že se tyto neetické nástroje stávají novými normami jednání, jež jsou tolerovány a omlouvány ze strany veřejnosti, zaměstnanců, členů rodiny, apod. Následně dochází k posunu myšlení, a nakonec není jasné, co je správné nebo nesprávné. Pro zachování stability etického chování nejen v běžném životě, ale i v průběhu krizí, mnohé organizace, instituce a firmy vytvářejí etické kodexy.

### ***2. 3. 6 Přípravenost na krizi a prevence***

Přípravenost znamená znalost a hledání potenciálních rizik a schopnost reagovat na ně tak, aby se snížila možnost vzniku krize. V případě, že krize vznikne, najít vhodná opatření, které pomohou eliminovat negativní dopady a pomohou vyvést podnik z krize. K úspěchu řešení krize vede rychlá a průběžná identifikace problémů. Současná, „Světová hospodářská krize“, je charakterizovaná značnou nejistotou, navíc mnohé zavedené manažerské praktiky jsou určeny pro období stability, takže jsou v dnešní době nepoužitelné. Proto je nezbytné zabývat se prevencí a připraveností na krizi, i když je to v dnešní době, kdy se vnější svět nevyhnutelně, rychle a nepředvídatelně mění, obtížné.

Prevence je činnost, která sníží možnost vzniku krize. Součástí prevence je skutečnost, že přijímáme takové rozhodnutí, které mají přijatelnou míru rizika, což už samotné může být problém, protože každý vnímá riziko jinak. V rámci prevence pomůže cílené usměrňování chování pracovníků, tak aby jednali kreativně a byli ochotni ke změně a pokroku. Při prevenci je vhodné mít podnikovou kulturu a podnikovou strategii, která akceptuje loajalitu a sdílení podnikových cílů. Nejhorší je, když vznik krize je náhlý, protože taková krize přináší šok, ale místo chaosu a zmatku je nutné hledat řešení.

Jako jistá forma prevence mohou být krizové scénáře a krizové plány. Tento nástroj v počátcích krize slouží jako opěrný bod. Scénáře se sestavují na základě minulých zkušeností. Krizový scénář se může použít pro situace, které jsou nejpravděpodobnější (například bankrot důležitého dodavatele, odběratele, ztráta podílu na trhu, apod.). Krizové scénáře nestačí jen zpracovat, ony musejí být také trénovány a prodiskutovány, proto zde hraje důležitou roli komunikace. Zejména komunikace rychlá a pravdivá, nikoli polopravdy a pomluvy. Nejčastěji se dělají krizové scénáře pro havárie, požáry. Pro mnoho podniků plyne sestavení krizového scénáře přímo ze zákona.

Krizový plán je výsledek krizového plánování. Krizové plány se sestavují v době klidu, tedy v době bez problémů. Součástí krizových plánů jsou plánovací, výkazové a další dokumenty, jež stanovují postup a opatření. Krizový plán má standardizovanou podobu (příloha č. 5), jež je nařízena vládou ČR č. 462/2000 Sb. Konkrétně se skládá ze základní a přílohové části. Krizové plány se věnují oblastem jako je řízení a činnost orgánů moci zákonodárné, výkonné a soudní, ochrana zdraví a života osob, zvířat, majetku a životního prostředí, ochrana vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku. Dále se krizové plány mohou týkat aktivit ozbrojených sil, realizací hospodářských opatření pro krizové stavy, hospodářské soustavy státu a plnění základních správních a dalších funkcí státu.

## **2. 4 Terapeutika**

V případě definování slova terapeutika je vhodné začít od slova terapie. Podle slovníku cizích slov (2010) terapie znamená: „Léčba, léčení, léčebný postup.“<sup>19</sup> Terapeutika je pak nauka o terapii, to znamená o způsobech léčení, léčebných postupech atd. Podniková terapeutika úzce souvisí s podnikovou diagnostikou. Jestliže je totiž úkolem diagnostiky nalézt problémy

---

<sup>19</sup> *Terapie* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW:< [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ\\_hledani=prefix&cizi\\_slovo=terapie](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=terapie)>.

(bolesti) jako možné či již existující příčiny krize (nemoci), pak úkolem terapeutiky v podniku je nalézt způsob, jak problémy či krize léčit. Úkolem terapeutiky je tedy odstranit nežádoucí nerovnováhy, tak aby byl podnik „zdravý“, tedy konkrétně aby existovala vyváženost mezi šancemi a riziky, vstupy a výstupy, náklady a výnosy, příjmy a výdaji, dlouhodobými a krátkodobými cíli, apod. Terapeutika zahrnuje jednak krátkodobý zásah, kterým se prodlužuje životaschopnost podniku, ale také se může vztahovat k reorganizaci podniku s cílem zlepšit výkonnost a stát se dobře fungujícím podnikem. Tedy podnikem, který je schopen financovat svou činnost, plnit své závazky a vytvářet dostatečný zisk, který je pak využíván k dalším investicím do podnikání. „Dobře fungující podnik se vyznačuje:

- dostatečným finančním výnosem, kterým je vlastní kapitál víc než potřebně úročen,
- schopností uspokojit požadavky zákazníků, akcionářů, věřitelů, zaměstnanců i dodavatelů,
- existencí stálého okruhu spokojených zákazníků,
- výrobou či službami, které odpovídají trhu,
- nepřetržitým výzkumem trhu,
- kvalifikovanými zaměstnanci, kteří se soustavně vzdělávají a jsou motivováni,
- optimální kapitálovou základnou,
- strategickým umístěním,
- spolupráci s výkonnými a spolehlivými dodavateli,
- šetrným přístupem k životnímu prostředí.“<sup>20</sup> (Pollak, 2003, 13 str.)

Jak už je výše uvedeno, krize je běžnou součástí existence života podniku. Vzhledem k tomu, že se většina podniků dříve nebo později do krize dostane, je dobré mít k dispozici metodu, která ohodnotí zdraví podniku, jeho vitalitu, či životaschopnost, což pomůže odhalit problémy včas. Dále je dobré sledovat vývoj následujících kritérií:

- krátkodobý výnos,
- úroveň technologií,
- kvalifikace zaměstnanců,
- ekonomické výhody sídla,

---

<sup>20</sup> POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vydání. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7. str. 13

- náklady, výzkum, vývoj, závislost na trhu,
- koncentrace, diversifikace, dlouhodobé plánování apod.

V případě, že problémy nejsou rozpoznány včas, může v podniku dojít ke krizi, kterou může podnikový management řešit sanací. Důsledkem krize může být však i úpadek podniku. Souhrn opatření, jak vyvést podnik z krize, je sanace. Hlavním cílem sanace je zajistit udržitelnou existenci podniku. V rámci sanace se jedná o řízení podniků v krizi, jež vyžaduje takové opatření, která by vedla k ozdravení finanční situace podniku, tak aby podnik nebyl v platební neschopnosti. Rozhodně nesmí být opatření v rámci sanace odkládána a musí být přijata nutnost změny, která není vždy přijímána pozitivně, což může být problém. Při sanaci pro řešení problémů v oblasti likvidity, pomohou tzv. „záchranné opatření“, mezi které patří:

- a) zvýšení příjmů – například prostřednictvím vyšších cen, proto je dobré zkontrolovat tvorbu cen a cenový mechanismus, toto opatření musí být podpořeno marketingem a vhodnou prodejní politikou, vyplácí se i porovnání s konkurencí,
- b) snížení nákladů a ztrát- pomůže snížení nepřímých nákladů, odřeknutí všech luxusních výdajů, snížení počtu zaměstnanců, hlavně na nejvyšších místech, avšak v tomto kroku postupovat uvážení, abychom nepřišli o velmi schopné a dobré zaměstnance, je dobré se zabývat vysokými fixními náklady (např. leasing, úroky), ale i přímými náklady,
- c) snížení závazků- pomáhá vytvoření seznamu všech závazků, zrušení zbytečných závazků, neuzavírání nových velmi drahých závazků, uzavírat jen takové závazky, které odpovídají obchodnímu plánu a rozpočtu.

V rámci sanace by měl podnik investovat jen do toho, co přinese zvýšení zisku nebo je nezbytně nutné. Při sanaci je dobré snížit náklady na nákup materiálu a kupovat materiál s lepším nákupním postupem. Likviditu v podniku můžeme zlepšit urychlením plateb zákazníků nebo zpomalením plateb dodavatelům, ale vždy by měly být dodrženy smluvené platební lhůty. Důležitým kritériem při sanaci je zvyšovat obrát podniku, nebo-li tržní potenciál. To znamená dělat vše proto, aby zákazníci kupovali výrobky nebo služby firmy za cenu, v níž je zahrnuta zisková marže. Prakticky to znamená:

- vyloučení těch výrobků nebo služeb, které jsou pro podnik ztrátové,
- zaměření na současné i budoucí tendence zákazníků,



- neustálé zlepšování stávajícího výkonu,
- systematický výzkum, jak zlepšit současné výrobky či služby, udržet úspěch na trhu nebo nalézt nové trhy, nové výrobky či služby.

Stejně důležité jako sledování zákaznických potřeb je sledování, jak je na tom konkurence. Toto by mělo být podpořeno vhodnou propagací a distribucí, protože „samy se výrobky nikdy (respektive málokdy) neprodají“. Rozhodně se při sanaci nevyplatí propadat zoufalství, ale naopak, důležité je mít jasnou výrobní politiku s cílevědomou strukturou cen, analýzou trhu, zákazníků a konkurence, tak aby firma dosahovala zisku. Je možno konstatovat, že zisk není jediným cílem firmy, ale je cílem, který podniku přinese přiměřenou výnosnost vlastního kapitálu, který je nezbytný pro plnění ostatních cílů firmy. Důležité je tedy mít vedle marketingového plánu, také plán obchodní a plán finanční. V průběhu sanace by měli vědět zaměstnanci jakou roli hrají, protože právě díky nim a jejich výkonu může podnik dosáhnout dobrých výsledků. Každý jedinec by měl vědět, jak svým výkonem přispět k splnění cíle. Avšak odpovědnost za stav, ve kterém se podnik nachází, je výlučně na vedení podniku. Před sanací by se měl sestavit plán, stanovit cíle, zodpovědnost, priority, rozpočet, vedení činnosti, vyhodnocení výsledků, definování činností, možnosti delegování na zaměstnance, apod.

Je jen na lidech, jakým způsobem se s krizí vyrovnají. V tuto chvíli je potřeba pracovat jako tým, který může vést ke zvýšení výkonu. Zejména u klíčových lidí je potřeba posílit jejich loajalitu, dále podporovat realizaci změny a ochotu pracovat na sobě. Změna s sebou přináší nový způsob organizace, komunikace a značnou iniciativu, které by však měli být „šité na míru“ dané situaci, společnosti a lidem. V současné době se dostává ke slovu pojem zaměstnatelnost, což je jednak schopnost člověka uplatnit se na trhu práce, ale také schopnost udržet si zaměstnance a přistupovat k němu jako k partnerovi. Do tohoto pojmu patří nechovat se k zaměstnancům nezodpovědně, ale naopak chápat je z pohledu jejich sociálních a specifických potřeb. Současné postavení mnohých manažerů však tento přístup neuplatňuje, někdy se zdá, že krizi berou jako výmluvu a možnost dočkat se pomoci zvenčí. Tímto přístupem jsou zaměstnanci značně demotivováni, což vůbec nepřispívá ke zvyšování výkonů a loajality vůči podniku, tedy dochází spíše k prohlubování krize než k její řešení.

### **3 Analýza současného stavu**

Náplní aplikační části je pomocí analýzy současného stavu provést diagnostiku, najít problémy a zjistit fázi krize u stavební firmy AGROKAL. Analýza současného stavu je realizována prostřednictvím těchto metod: dotazování formou osobního rozhovoru (příloha č. 6), vlastní pozorování, sběr sekundárních dat, problémová analýza, vybrané metody finanční analýzy a kauzální analýza. Tyto nástroje zhodnotí situaci podniku a poukážou na odchylky od normálu, což přispěje k nalezení možných problémů či příležitostí.

#### **3. 1 Charakteristika firmy**

Firma, na niž aplikuji teoretické poznatky, se jmenuje AGROKAL. Jde o stavební firmu, která byla založena v roce 1991 a sídlí v Krnově. Jedná se tedy o firmu s několikaletou tradicí a zkušenostmi. Tato firma byla založena současným majitelem, panem Jiřím Kalinou. Pan Jiří Kalina začal podnikat v důsledku propuštění z práce a z důvodu motivace podnikat. Podnikání, zejména v 90. letech, nebylo zatíženo takovou byrokracií jako dneska. Firma začínala s jedním zaměstnancem a postupně, když se začala firma rozvíjet, se přijímali noví pracovníci. Stavební činnostmi se kterými firma začínala byly rekonstrukce a vysoušení. Postupně, podle toho, co chtěli zákazníci, stavební činnosti rozšířila. V současnosti poskytuje 13 činností (výstavba, přístavba, rekonstrukce, zateplení budov, opravy komín. těles, sádkokartony, kanalizace, terasy, chodníky, oplocení, nákladní doprava, zemní práce a práce s motorovou pilou). Firma se snaží vyhovět zákazníkům, proto dělá vše, co v rámci stavitelství, zákazníci vyžadují. Firma zatím neodmítla zakázku a odpovědně se na ni připraví, i když povaha zakázky nepatří k hlavním činnostem firmy a nekoresponduje úplně s finančními možnostmi firmy. Jednou dokonce vyráběli panely na most.

V letech 1999-2000, kdy se firmě dařilo nejlépe, měla firma dokonce 54 zaměstnanců. Od roku 2000 jde počet zakázek dolů. Pokles zakázek je v té době spojen s nárůstem konkurence a s nárůstem živnostníků, kteří provádějí rozsáhlé stavební práce, ale při tom „zaměstnávají“ lidi na černo, tudíž neodvádí státu zdravotní, sociální pojištění a daň v takové výši, která skutečně odpovídá jejich příjmu. V roce 2009 firmu, stejně jako mnoho jiných firem postihl zpomalený růst ekonomiky a následně pokles na stavebním trhu v České republice, jako důsledek špatného celosvětového ekonomického vývoje. V současné době je čím dále větší problém získat zakázku. Aktuálně zaměstnává 9 zaměstnanců a zaměřuje svou činnost převážně na Moravskoslezský kraj. Základní údaje o firmě AGROKAL uvádím v příloze č. 7

### 3. 2 Diagnostika

Předmětem diagnostiky je malá rodinná firma (vycházím z hlediska počtu zaměstnanců), kde je majitel nedílnou součástí firmy a jeho osobnost hraje v podnikání velkou roli. To znamená, že majitel neplní jenom funkci vlastnickou, ale také funkci pracovníka a manažera v jedné osobě.

Základem diagnostikování budou tyto metody: dotazování formou osobního rozhovoru (příloha č. 6 ), vlastní pozorování, sběr sekundárních dat a vybrané metody finanční analýzy. Tyto metody umožní lépe poznat oblasti, které jsou pro diagnostiku výchozí. Předmětem diagnostiky jsou tyto oblasti: typologie podniku, organizační struktura, podnikové klima, okolí podniku, podnikatelské prostředí, marketing, hodnocení finančního zdraví, konkurenci, dodavatele a zákazníky. Diagnostika těchto oblastí pomůže k odhalení problémových a krizových jevů ve firmě AGROKAL.

#### 3. 2. 1 Typologie podniku

Firma AGROKAL provozuje stavební činnosti, zařazuje se tedy do sekundárního sektoru, který je zaměřen na výrobu hmotných statků. Z hlediska vlastnictví jde o hospodářskou (soukromou) organizaci, protože není ve vlastnictví státu a nejedná se o organizaci rozpočtovou ani o organizaci příspěvkovou. Firma AGROKAL je organizací ziskovou, protože cílem podniku je vytvářet zisk, na rozdíl od organizací neziskových, jejímž cílem je přispívat k rozvoji například v oblastech kulturních, sociálních, politických, a jiných. Je to podnik jednotlivce, nejedná se tedy o obchodní společnost, družstvo nebo státní podnik. V současné době firma AGROKAL provozuje svou činnost převážně v regionální oblasti, ale v minulosti byl rozsah její činnosti celorepublikový. Podle počtu zaměstnanců se tato firma řadí do skupiny malých podniků. Zatřídění firmy AGROKAL ukazuje následující tabulka:

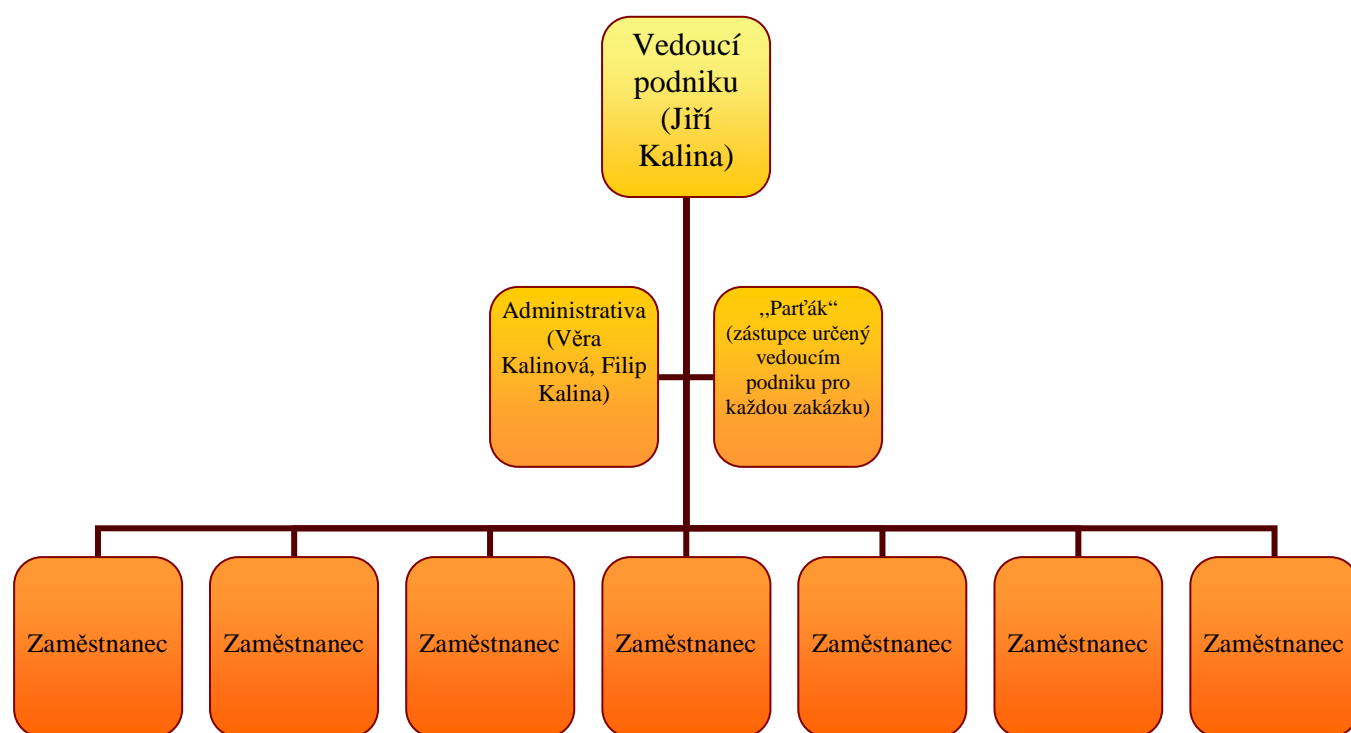
Hledisko třídění	Firma AGROKAL
Národohospodářské	sekundární sektor
Vlastnictví	hospodářská organizace
Zisk	zisková
Právní a organizační forma	podnik jednotlivce
Rozsah působnosti	regionální
Velikost (podle počtu zaměstnanců)	malá

Tab. 3. 1 Zatřídění firmy AGROKAL

#### 3. 2. 2 Organizační struktura

Organizační struktura firmy AGROKAL je jednoduchá. V podstatě se jedná o organizační strukturu se dvěma organizačními úrovněmi. Jedná se o organizační strukturu

specializovaných činností. Jednu tvoří vedení podniku spolu s administrativou, výrobou a „partákem“. Vedení podniku tvoří jeden vedoucí, jímž je majitel firmy, pan Jiří Kalina. Pan Jiří Kalina je zodpovědný převážně za rozdělení práce a pracovní výkon svých zaměstnanců. Zaměstnanci se tedy plně zodpovídají vedoucímu firmy. S tím, že u jednotlivých zakázek si pan Jiří Kalina vybere tzv. „partáka“ nebo-li zástupce, který jednak umožňuje lepší komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucím podniku, ale který hlavně zastupuje vedoucího podniku v případě jeho nepřítomnosti. Svého zástupce („partáka“) na stavbě určuje pan Kalina ze zaměstnanců (druhá organizační úroveň). Za administrativu je odpovědná paní Věra Kalinová. Do administrativy patří zejména správa zakázek, dodávek a objednávek, plnění legislativních povinností a povinností vůči zaměstnancům. V administrativě pracuje i pan Filip Kalina, který odpovídá za shánění zakázek a technologickou vyspělost firmy. Organizační struktura se může zobrazit následovně:



Obr. 3. 1 Organizační struktura firmy AGROKAL

### 3. 2. 3 Podnikové klima

Ve firmě AGROKAL je podnikové klima ovlivněno povahou podnikání. Jedná se o rodinný podnik. Z pohledu majitele firmy je podniková kultura charakteristická otevřenou a přímou komunikací. Velkou roli zde hrají neformální vazby a to nejenom mezi členy rodiny, ale také vazby ve vztahu k zaměstnancům. Podnikovou kulturu ovlivňují jak nepsaná pravidla

pracovního a společenského chování, tak psaná pravidla pracovního a společenského chování. Mezi prioritní postoje firmy patří: kvalita a ochota splnit požadavky zákazníků.

Od zaměstnanců se očekává, že budou pracovat poctivě a budou dodržovat pracovní podmínky. Zároveň se zaměstnanci podílejí na spoluvytváření a ovlivňování nejrůznějších záležitostí, které se týkají jejich pracovního prostředí a pracovního výkonu. Vedoucí podniku se staví k jejich připomínkám, podnětům a nápadům otevřeně. Co se týká psaných pravidel, tak firmu ovlivňuje množství nejrůznějších legislativních nařízení, které musí dodržovat, jedná se o: Zákoník práce, Živnostenský zákon, Zákon o daních, Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o posuzování vlivu na životní prostředí, Zákon o veřejných zakázkách a jiné. (podrobnější přehled naleznete v příloze č.8). Podle paní Věry Kalinové a jejího manžela je systém českého práva velmi komplikovaný, nepřehledný a doprovázený četnými změnami, což je problémem nejedné firmy. Zejména malým a středním firmám (které si nemohou dovolit právníky) by pomohlo zjednodušení a lepší srozumitelnost českého práva.

Ve firmě AGROKAL je jasně definovaný cíl, kterým je prosperita firmy a zlepšení finanční situace, čehož má být dosaženo hlavně prostřednictvím zvýšení počtu zakázek. Strategie, jež je úzce spjata s cílem, je ve firmě AGROKAL právě zvýšení počtu zakázek prostřednictvím dosavadních kontaktů a prostřednictvím internetu (zejména pak placený portál [www.aaapoptavka.cz](http://www.aaapoptavka.cz)), kde jsou vyvěšovány poptávky zakázek.

Do podnikového klima patří také to, jaký postoj mají zaměstnanci ke změnám. Obecně, z pohledu majitele firmy, se dá říci, že se zaměstnanci firmy AGROKAL změnám přizpůsobují. Firma se prostřednictvím komunikace s nimi snaží, aby zaměstnanci podporovali změnu a byli ochotní ji přijmout. Samozřejmě záleží na typu změny. Když se změna týká způsobu práce (důsledek nových technologií, materiálů, postupů práce, apod.), tak prochází zaměstnanci školením, vzájemnými diskuzemi a většinou nemají problém se s změnou vypořádat. Když se změna týká například propouštění, tak to je změna, která je těžká, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Firma se tuto změnu snaží kompenzovat tím, že v případě potřeby zaměstnává takto propuštěné zaměstnance zpátky.

Další aspekt v rámci podnikového klimatu je postoj vedoucího k chybám zaměstnanců. Postoj k chybám je velmi individuální. Pokud zaměstnanci chyby tají, tak je to velký problém, který se většinou řeší strhnutím prémie. Pokud je to chyba, která se dá řešit a zaměstnanec ji přizná, většinou se snaží na řešení domluvit, tak aby řešení bylo pro obě strany co nejméně

„bolestivé“. V minulosti nebyli nikdy zaměstnanci propuštěni z důsledku hrubého porušení pracovní kázně, i když o porušení pracovní kázně šlo. Zatím se to vždy vyřešilo dohodou o rozvázání pracovního poměru. Podnikové klima firmy AGROKAL znázorňují v této tabulce:

<b>Znaky podnikového klima</b>	<b>Základní popis</b>
Komunikace	otevřená, doprovázená vzájemnou úctou a respektem
Cíl	prosperita firmy, zlepšení finanční situace
Strategie	zvýšení počtu zakázek
Vize firmy	být firmou s lepší finanční situací, mít dostatek zakázek a zaměstnávat více lidí
Poslání firmy	poskytování široké škály stavebních činností
Psaná pravidla	dodržování legislativních nařízení
Nepsaná pravidla	poctivost, spolehlivost, loajalita, kvalita, dodržování podmínek, ochota vyhovět přáním zákazníků
Přístup k zaměstnancům	demokratický až liberální
Podniková kultura	silná
Postoj ke změně	přízpůsobení
Symbody (artefakty)	název, vizitky, logo u stavby, logo na firemních autech

Tab. 3. 2 Podnikové klima firmy AGROKAL

### **3. 2. 4 Podnikatelské prostředí**

Při posuzování podnikatelského prostředí je vycházeno z rozdělení podnikatelského prostředí podle knihy Podniková diagnostika (Kašík, J.; Michalko M.) z roku 1998.

### **Makropodnikatelské prostředí**

Současný vývoj ekonomiky je charakterizován „Světovou hospodářskou krizí“. „Světová hospodářská krize“ začala hypoteční krizí v USA, jejíž počátky byly už v roce 1998, ale její důsledky se ve světě naplno projevily až v roce 2007. Hypoteční krize se projevila poklesem cen nemovitostí. Pokles cen nemovitostí spolu s poklesem výstavby, mají negativní dopad na spotřebitelskou poptávku a zaměstnanost. Lidé ztrácejí přístup k hypotékám a klesající zaměstnanost vede k poklesu výdajů domácností. Za příčinu krize mohou v USA také špatně fungující banky. Banky jsou v USA sice silně regulované instituce, jejichž zákonnou povinností je mít poměrně značné hotovostní rezervy, určitý objem vlastního kapitálu a platit pojištění za vklady. Opatří-li si zájemci o úvěr finanční prostředky prostřednictvím cenných papírů s periodicky stanoveným úrokem, mohou všechna tato regulační opatření obejít, protože tyto cenné papíry nejsou zajištěny bezpečnostní sítí bank. V roce 2008 se systém cenných papírů v USA skutečně zhroutil. Za viníky krize jsou v USA považovány dva zákony: finanční zákon Community Reinvest act (přiměl banky poskytovat úvěry lidem, kteří

nebyli schopni splácet) a zákon Glass-Steagellův (umožnil bankám pustit se do investičního bankovníctví, které nepodléhá bankovnímu dohledu jako jiné bankovní instituce a přináší s sebou vyšší riziko). Do jiných států se dostala krize díky zahraničním investicím a způsobu obchodování, jež se nazývá „carry trade“. Jedná se o obchodování, kdy si investoři půjčují prostředky v zemích s nízkými úrokovými sazbami a poskytují půjčky v zemích s vysokými úrokovými sazbami. Jde o výnosný obchod, dokud tyto obchody něco neohrozí, jako dramatický sled událostí, které odstartoval pád banky Lehman Brother. Jak tvrdí Krugman (2009, 146 str.): „Je tato krize krizí jakou jsme ještě nezažili, ale přesnější bude konstatovat, že se podobá všemu, co jsme už někdy v minulosti viděli, ale všemu naráz.“<sup>21</sup>

V Evropě, tedy i v České republice došlo ke zpřísnění podmínek pro poskytování úvěrů, což zhoršuje přístup podniků ke kapitálům. Konkrétně se u nás zpřísnily podmínky pro poskytování hypoték (příloha č. 9) a finančních prostředků pro developerské projekty. Špatný přístup ke zdrojům vede ke zpomalení ekonomik, což negativně ovlivňuje export a snižuje spotřebitelské výdaje. Tím dochází ke zpomalování ekonomického růstu. S negativními dopady hospodářské krize se však firmy budou potýkat i v roce 2010. Částečně za to může podcenění krize a pozdní zavádění opatření. Krize započala ve střední Evropě zhruba v listopadu 2008, ale její závažnost a hloubka se většinou začala řešit až v prvním čtvrtletí roku 2009. Navíc firmy nemají dostatečný systém vyhodnocování rizik a na krizi jsou upozorněny, když dojde k odbytovým problémům. V následující tabulce uvádím přehled základních makroekonomických ukazatelů pro Českou republiku.

<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010 (odhad)</b>	<b>2011 (odhad)</b>
<b>HDP v %</b>	- 4,1 (3. čtvrtletí)	1, 3	2, 6
<b>Průměrná inflace v %</b>	1 (prosinec)	2	1, 8
<b>Spotřeba domácností v %</b>	1, 4	- 0,8	2
<b>Schodek rozpočtu v Kč</b>	192, 5 mld.	230 mld.	160 mld.
<b>Minimální mzda v Kč</b>	8000	8000	-
<b>Podíl deficitu rozpočtu na HDP v %</b>	6, 6 (odhad)	4, 5	5
<b>Nezaměstnanost v %</b>	8, 6 (listopad)	8, 8	8, 6

Tab. 3. 3 Přehled základních makroekonomických ukazatelů v České republice (Zdroj: [www.ekonomika.idnes.cz](http://www.ekonomika.idnes.cz), [www.e15.cz](http://www.e15.cz), [www.ekonomika.ihned.cz](http://www.ekonomika.ihned.cz))

České republice by podle zdroje Ekonom nejvíce pomohlo upravení insolventního řízení, garance na úvěry firem a masivní investice do dopravní infrastruktury, popřípadě zateplování veřejných budov, nemocnic a podobně. V rámci protikrizových opatření vlády byl vytvořen

<sup>21</sup> KRUGMAN, P. *Návrat ekonomické krize*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Vyšehrad, spol. s. r. o., 2009. 168 s. ISBN 978-80-7021-984-3.

NERV (Národní ekonomická rada vlády), která vytvořila sedm okruhů různých opatření na podporu zaměstnanosti a investic do výzkumu, vzdělání nebo infrastruktury.

Podle Hospodářské komory a jejího průzkumu, kterého se účastnilo 2320 podnikatelských subjektů patřil rok 2009 pro firmy k nejnáročnějším. Nejvíce se dopady světové hospodářské krize projeví ve zpřísnění podmínek pro poskytování úvěrů a v poklesu počtu zakázek. Na základě toho musely firmy přijmout četná úsporná opatření jako omezení výroby, investic a snížení počtu pracovních míst. Navíc neustále rostou ceny ropy a kolísá kurz eura. Za velkou překážku považují firmy nadměrnou byrokracii a složité právní prostředí.

Eva Kislingerová ve své knize „Podnik v časech krize“ (2010) uvádí, na základě průzkumu (proveden pro březen, červenec 2009), že podniky vidí značné problémy v oblasti financování provozní činnosti, což je v souladu se zpřísněním úvěrových politik bank. Proto přibýlo firem, pro které je nemožné získat cizí zdroje. Banky zpřísnily i poskytování úvěrů investičního charakteru, což dopadá na investiční činnost podniků a odkládání jejich investičních záměrů. Jako cestu z odbytové krize, podle tohoto průzkumu, vidí většina firem inovaci a hledání prostoru na trzích.

Hrozba platební neschopnosti je jednou z příčin napjaté finanční situace mnoha firem. Podle časopisu Ekonom se zvýšil počet pohledávek v prodlení o 16%. Firmy přestaly platit i faktury na vyšší částky, i když u nich hrozí nemalé penále. Do zpoždění se dostávají i větší podniky, které dávají větší a tudíž dražší zakázky. Jak už jsem výše uvedla, banky se zdráhají půjčovat peníze firmám. To vyvolává dominový efekt- banka nepůjčí, firma nezaplatí dodavateli a začne docházet k neplnění závazků. I když krize pročišťuje trh a znamená pro většinu firem to nejhorší, co je mohlo potkat, některým podnikům se dokonce v době krize daří jako nikdy předtím, jedná se například o tyto odvětví: informatika, nanotechnologie, biologické inovace, automatika a robotika.

Konkrétně stavební průmysl je charakteristický snížením počtu zakázek, zastavením nových bytových projektů a menším vyhlašováním veřejných zakázek. Propouštějí tak velké firmy jako je SKANSKA, HOCHTIEF. Ve stavebním průmyslu roste počet firem, které bankrotují. Nejčastějším důvodem je platební neschopnost, což je důsledek jednak poklesu poptávky, ale také podcenění „risk managementu“. Výsledky kvartální analýzy<sup>22</sup> (je to analýza vývoje českého stavebnictví provedena v lednu 2010, je založena na telefonických strukturovaných

---

<sup>22</sup> KUČERA, J. *Panika ve stavebnictví skončila. Problémy ještě ne.* [online]. 2010, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://stavitel.ihned.cz/c1-40218350-panika-ve-stavebnictvi-skoncila-problemy-jeste-ne>>.



rozhovorech s vybraným vzorkem 100 stavebních firem, tuto analýzu provedly firma CEEC Research a KPMG), která se uvádí na stránkách [www.stavitel.ihned](http://www.stavitel.ihned), se tyto skutečnosti potvrzují. Tato studie uvádí, že pro rok 2010 se s růstem ve stavebnictví nepočítá. Dále se zde uvádí, že pro většinu stavebních firem je důležité zvýšit efektivitu jejich fungování. Což souvisí se zvýšením efektivity procesů, řízením rizika a posuzováním investiční strategie. Návrat k růstu se očekává až v roce 2011.

Pro rok 2010 se předpokládá ve stavebnictví pokles o 3%, což je právě spojeno s předpokladem nedostatečné poptávky. Pokles očekává až 51% malých a středních firem, velké stavební společnosti jsou však pesimističtější, pokles z nich očekává 83 %. Firmy počítají rovněž s poklesem prodejů a to o 1,4 %. V současné době společnosti zabývající se pozemním stavitelstvím mají vytížení kapacit na 74 %, malé a střední podniky 75% a velké podniky 82 %. Čtyřicet pět procent respondentů uvádí, že mají méně zakázek než v červenci, září 2009. Proto se mnoho firem rozhodlo změnit způsob získávání zakázek.

Další problémy, na které stavební firmy narážejí jsou byrokracie, tvrdá konkurence a problémy s financováním. Bohužel je velmi smutné, že zatímco ve státech jako je například Rakousku stačí vyplnění jednostránkového formuláře, u nás se odevzdává tlustý elaborát o desítkách stránek – který navíc vzhledem k nastaveným podmínkám má jen minimální šanci na schválení. Velmi problematické je i jednání většiny státních úředníků, kteří většinou nemají zájem ani potřebu při vyřizování určitých záležitostí pomáhat. Stát je bohužel jedním ze zdrojů nestability ve stavebním sektoru, který jednak neplatí včas stavebním firmám, ale také pozastavuje projekty velkých infrastrukturních staveb. Pro firmy je navíc velmi těžké získat peníze z Regionálních operačních programů a Strukturálních fondů (získávání prostředků je úkolem orgánů státní správy, stavební firmy působí pouze jako dodavatelé). V bankách firmy nesplní většinou požadavky pro získání úvěrů, tak jim nezbývá nic jiného než si pomoci sami. Konkurence pak, podle výzkumu firmy CEEC Research a poradenské firmy KPMG, trápí 72 % oslovených firem.

Firmy bojují proti nepříznivé situaci na trhu zejména získáváním nových zakázek. Podle průzkum CEE Research, který je dostupný na [www.stavebniforum.cz](http://www.stavebniforum.cz), největší podíl, jak získat zakázku, tvoří osobní kontakt, konkrétně 85 %. Většina firem chce v tomto roce získávat nové zákazníky navazováním osobních kontaktů s nimi. Další způsoby, jak získat zakázku, pro které se však firmy rozhodují méně, jsou dlouhodobé rámcové smlouvy, přímá poptávka zákazníků, trendy a inovace nabídky. Základní faktory, které charakterizují stavební průmysl jsou uvedeny v následující tabulce:

<b>Základní faktory charakterizující stavební průmysl v České republice</b>	<b>Hodnoty</b>
Vývoj stavebnictví pro rok 2009 v %	- 1
Pokles počtu zaměstnanců v podnicích nad 50 zaměstnanců v roce 2009 v %	1, 7
Vývoj pozemního stavitelství pro rok 2009 v %	- 9,4
Vývoj inženýrského stavitelství pro rok 2009 v %	4, 4
Vývoj počtu nových zakázek pro rok 2009 v %	- 15
Průměrná mzda ve stavebnictví v roce 2009 v Kč	26 600
Očekávaný vývoj stavebnictví pro rok 2010 v %	- 3
Očekávaný vývoj prodeje stavebnictví pro rok 2010 v %	- 1, 4

Tab. 3. 4 Základní faktory charakterizující stavební průmysl v České republice (Zdroj: [www.stavitel.ihned.cz](http://www.stavitel.ihned.cz))

Firmu AGROKAL rovněž zatěžuje nadměrná byrokracie. Nadměrná byrokracie se hlavně projevila při velmi často zmiňované akci „Zelená úsporám“. Zákazníci neměli a nemají příliš velký zájem o tuto akci, protože je odrazuje složitost a také to, že peníze dostanou až, když je práce hotová, s tím, že se o dotaci rozhoduje až po realizaci. Více o akci „Zelená úsporám“ v příloze č. 10.

Dá se říci, že současná ekonomická situace na trhu velmi ovlivňuje stavební průmysl, stavební firmu AGROKAL nevyjímaje. Nové zakázky z 90 % tvoří především minulí zákazníci. Za příčinou vidí majitel firmy AGROKAL obavu lidí investovat, dále nedostatek financí na výstavby, jak soukromých firem, tak státních institucí. Což je důsledek úsporných opatření. Nové zákazníky oslovuje prostřednictvím portálu [aaapoptavka.cz](http://aaapoptavka.cz), kde se shromažďují poptávky na zakázku, jak soukromé, tak státní sféry. Zajímá se o vyhlašování veřejných a soukromých výběrových řízení, jak v Krnově, tak v okolních obcích a městech. Setkává se však se situacemi, že veřejné zakázky jsou už předem rozhodnuté, hlavně díky korupci a úplatkářství, známostí nebo rodinným vztahům. Velmi často se za účast ve výběrovém řízení platí, a v případech kdy jsou výběrová řízení předem rozhodnutá jsou to peníze „vyhozené do vzduchu“. V následující tabulce jsou uvedeny faktory charakterizující makropodnikatelské prostředí z pohledu firmy AGROKAL:

<b>Základní faktory charakterizující firmu AGROKAL v roce 2009</b>	<b>Hodnoty</b>
Počet zakázek	21 (stejný jako v roce 2008)
Byrokracie pocítovaná firmou	velká
Nové zakázky	z 90 % tvoří minulí zákazníci
Konkurence	velká
Počet zaměstnanců	9

Tab. 3. 5 Základní faktory charakterizující makropodnikatelské prostředí z pohledu firmy AGROKAL

## **Mezzopodnikatelské prostředí**

Do mezzoprostředí patří v první řadě ekologické faktory. Předpisů, které se týkají životního prostředí je velké množství. Firma AGROKAL si uvědomuje důležitost ochrany životního prostředí a při své práci ho respektuje. Kvůli podmínkám na trhu ale dodržuje jen ty, které jsou jí dané zákonem. Díky povaze naší legislativy, která je v rámci stavebního průmyslu velmi přísná, je to však dostačující. Jde například o tyto zákony:

- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů,
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých dalších souvisejících zákonů,
- apod.

Spousta stavebních firem už poskytuje i možnost ekologické výstavby, kdy používá ekologické technologie a materiály, jejichž výroba a následné použití je vůči životnímu prostředí šetrné, ale to vyžaduje certifikace, které jsou časově i finančně nákladné. Zejména pak certifikace podle ČSN EN ISO 9000 (ekologicky šetrný výrobek musí splňovat kritéria systému managementu kvality) a ČSN EN ISO 14 000 (systém environmentálního managementu). Firma AGROKAL nemá žádný takový certifikát.

Při zadávání veřejných zakázek podle zákona č. 137/2006 Sb., o zadávání veřejných zakázek ve znění pozdějších předpisů, je jedním z kritérií pro hodnocení nabídek veřejných zakázek ekologicky šetrnost výrobku (platí to například pro opravy exteriérů, interiérů, budov, apod.). Firma nešla směrem ekologizace, ale směrem zajišťování nových technologií jako je zateplování budov, či zabudování plastových oken. Ze strany zákazníků je navíc patrnější zájem o úsporu než o ekologii.

Co se týká dopravní infrastruktury, tak ta není z pohledu firmy AGROKAL dostačující. Cesty směr Opava (silnice 1. třídy č. 57), Bruntál (silnice 1. třídy č. 45), Horní Benešov (silnice č. 45 a), Město Albrechtice (silnice č. 57) firmě AGROKAL vyhovují, ale horší je to na směr Ostrava, neexistuje zde žádná rychlostní silnice a cesta je málo kapacitní. Co se týká údržby cest, tak ta je v pořádku během celého roku a firma AGROKAL se nesetkala s žádným závažnějším problémem. Dopravní infrastrukturu uvádím v mapě, která je v příloze č. 7.

Dalším mezzofaktorem je podnikatelská infrastruktura (zobrazení podnikatelské infrastruktury v příloze č. 7). Banka, pošta, stejně tak živnostenský úřad, úřad sociálních

zabezpečení a zdravotní pojišťovna jsou firmě AGROKAL dobře dostupné. Firma AGROKAL má i dobrou dostupnost dodavatelů. Navíc díky nejrozumnějším logistickým dopravcům (PPL, DHL, Globus car, apod.), není problém dodat dodávky i od vzdálenějších dodavatelů v čas. Základní instituce jako Česká spořitelna, Komerční banka, Městský úřad, Živnostenský úřad a Pošta se nacházejí v centru na Hlavním náměstí Krnova, což je zhruba 2 km od firmy AGROKAL. Další instituce jako úřad práce, okresní soud, úřad sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovna se pak nacházejí v Bruntále, což je 23 km po silnici 1. třídy č. 45 od Krnova.

### **Mikropodnikatelské prostředí**

V rámci mikropodnikatelského prostředí je důležitý zejména fakt, že firma AGROKAL je rodinný podnik. Pracují tady konkrétně tři členové rodiny, v rodinných vazbách se to dá vyjádřit následovně, matka-otec-syn. Důraz je kladen na prosperitu firmy, tak aby byly zabezpečeny potřeby firmy. Od tohoto se totiž odráží jeden základ, konkrétně, když se daří rodinné firmě, daří se členům rodiny, kteří podnikají a zároveň se daří zaměstnancům, kteří pro rodinný podnik pracují. Samozřejmě to platí i opačně. Úkolem je nejenom prosperita firmy, ale také zlepšení finanční situace, hlavně proto, aby mohla být firma předána synovi, který by mohl úspěšně pokračovat v podnikání ve stavebnictví. Firmu však chtějí rodiče předat synovi ve stabilním stavu, ve kterém podle jejich slov firma rozhodně není.

### **3. 2. 5 Okolí podniku**

#### **Konkurence**

Konkurenci v této firmě vnímají jako přirozenou součást trhu, která je v rámci stavebních činností velmi rozsáhlá a bohatá. V rámci konkurence jako negativní vidí ve firmě AGROKAL velký počet živnostníků, kteří provádějí rozsáhlé stavební práce, ale při tom „zaměstnávají“ lidi na černo, tudíž neodvádí státu zdravotní, sociální pojištění a daň v takové výši, která skutečně odpovídá jejich příjmu. V konečném důsledku si pak mohou dovolit daleko nižší náklady na stavební práce, než firmy, které se chovají v souladu se zákonem. Stále častěji zakázky na výběrových řízeních vyhrávají ti, jež nabídnou nejnižší cenu. V podnikové praxi se setkala firma AGROKAL mnohokrát s tím, že nejnižší cena byla jediným kritériem při hodnocení zakázek. Nejnižší cenu si pak může dovolit hlavně ten, který státu platí méně, než má. Dalším faktem je, že stát málokdy takovýto způsob podnikání odhalí a zákonným způsobem postihne.

Jako největší konkurenty vidí firma AGROKAL ve firmách: STAFI CZ s. r. o. , FOUSEK, MALINOVSKÝ. Kromě toho v Krnově a blízkém okolí působí zhruba 20 stavebních firem (ELGAMA, MIHAKOV, PETR POSPÍŠIL, EKOTEMPO spol. s. r. o., OKRESNÍ STAVEBNÍ BYTOVÉ DRUŽSTVO, BOSTA, STAVOREMONT a. s., LEOBAU s. r. o., JOSEF KUČERIK, BŘETISLAV FRIES, DUŠAN VALOUCH, PAVEL KABELKA, STG TRADE, VLASTIMIL MATUŠEK, JOSEF HASIL, LADISLAV BAKOTA, JOSEF BERÁNKE, MILAN KOCUBA, PETR KOVAŘÍK,...). Firma AGROKAL konkuruje prostřednictvím kvality, dobrého jména a seriózním jednáním vůči zákazníkům. Podle slov majitele firmy a jeho manželky se v dnešní době, kdy je hlavně podstatná nízká cena, ukazuje kvalita, praxe a dobré jméno jako kritéria na které se příliš nehledí.

### **Dodavatelé**

Firma AGROKAL spolupracuje s celou řadou dodavatelů. Jde hlavně o: JANÍK, REBEL, DEKTRADE, WIPLAST, EUROJORDAN, EXPOL TRADE, GAVENDA, ČESKOMORAVSKÁ BETONÁRNA. S těmito dodavateli spolupracuje firma AGROKAL už dlouhá léta a považuje je za spolehlivé, vyhovují jí platební podmínky, cena, kvalita, nabídka, způsob komunikace a rychlost. Dodavatelé jsou dostupní buď přímo v Krnově (WIPLAST, REBEL, EXPOL TRADE, GAVENDA, ČESKOMORAVSKÁ BETONÁRNA) nebo v blízkém okolí (Opava- DEKTRADE, EUROJORDAN, Bruntál- JANÍK). Pokud je potřeba dodat něco specifického, hledá se dodavatel na internetu. Díky službám logistických firem mohou být dodávky i ze vzdálenějších oblastí dodány včas. Dodavatelé musejí z pohledu firmy AGROKAL, jednak dodávat dodávky v čas, platit včas a mít potřebné certifikáty (ČSN EN ISO 9001, prohlášení o shodě, prohlášení o zdravotní nezávadnosti výrobku). O certifikaci stavebních dodavatelů informuje příloha č. 11.

Nabídky dodavatelé posílají většinou přes e-mail. K nejčastějším benefitům, které dodavatelské firmy nabízejí patří množstevní slevy a nejrůznější akce na materiál. Platební povinnost vůči dodavatelům se snaží firma AGROKAL dodržet, k tomuto účelu má bankovní úvěry, které jí pomáhají zaplatit dodávky v čas. Jakékoliv zpoždění v platbě s dodavatelskou firmou komunikuje, tak aby je dodavatelská firma nepenalizovala a nebyla narušena dodavatelsko-odběratelská důvěra. Ve firmě si neuvědomují jakékoliv problémy s dodavateli.

## **Zákazníci**

Zákazníky, kteří firmu oslovují tvoří z 90 % jejich minulí zákazníci. Opakované zakázky u minulých zákazníků svědčí o kvalitách firmy. Podle firmy si zákazníci váží na firmě nejenom kvality, ale také spolehlivosti, pružnosti a ochoty. Pokud to jde, požadavkům zákazníků se vyhová. Díky tomu, že jsou ceny hodně stlačené, si nemůže firma dovolit nabídnout zákazníkům další benefity jako například slevy. Reklamace jsou zcela výjimečnou záležitostí- 99,9 % zakázek je bez reklamací. Pokud k reklamaci nebo nějaké výtce ze strany zákazníka dojde, řeší se tato situace okamžitě a bezprostřední je i její náprava.

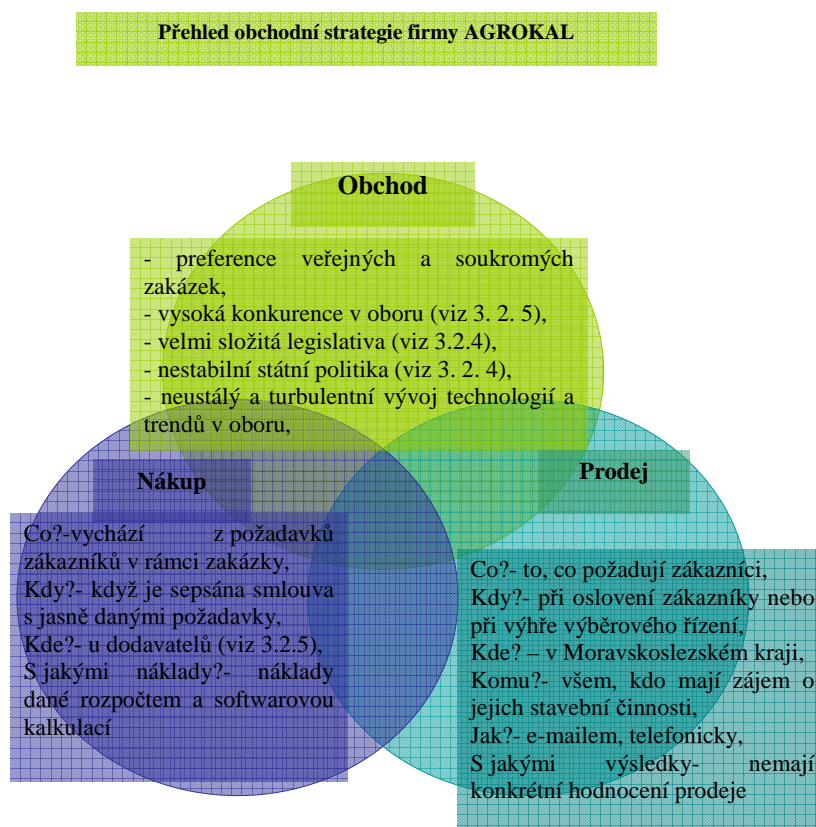
Nové zákazníky pak firma získává oslovováním prostřednictvím internetu. Ve firmě se používá internetový portál [www.aaapoptavka.cz](http://www.aaapoptavka.cz), kde reagují na poptávky zakázek, které jsou na portálu vyvěšeny. Také se zajímají o veškerá výběrová řízení, které se uskutečňují ve městě Krnov a v okolních obcích a městech. Město Krnov naštěstí od většiny stavebních záměrů v roce 2010 neustoupilo, takže firma AGROKAL vidí příležitost na získání zakázky i tady.

Co se týká platební morálky zákazníků, tak ti platí většinou včas. V minulosti se již firma setkala s nezaplacením zakázek ze strany zákazníků. Tato situace se řeší v první řadě jednáním o zaplacení. V případě nutnosti je firma AGROKAL ochotna přistoupit na slevy, splátky. V poslední řadě jde o soudní řešení, toto řešení je pro firmu krajní možností. V minulosti se stalo, že vyhráli soudní spor. „Papírově“ měl zákazník zaplatit, ale firma zákazníka ukončila svou činnost, takže za zakázku v konečném důsledku nedostali zaplacení a navíc ještě měli výdaje spojené s právníkem a časem stráveným nad soudním sporem.

### **3. 2. 6 Marketing a obchodní strategie**

Obchodní strategie firmy AGROKAL můžeme rozdělit na nákup, prodej a obchod. Do marketingové strategie firmy AGROKAL patří jednak reklama v informačním a mapovém průvodci města Krnov, dále pak logo u stavby, kde firma AGROKAL provádí svou činnost a polepy na firemních vozidlech. Reklamu v médiích jako rádio, televize, časopisy, noviny, firma AGROKAL nemá, protože k tomu nemají potřebné finanční prostředky. Pro zprostředkování kontaktu má firma k dispozici vizitky. V rámci podpory prodeje neposkytuje žádné slevy, prémie, ani dopravu zdarma. Co je však klíčové v rámci marketingu u této firmy je vztah k zákazníkovi. Snaží se udělat téměř vše proto, aby byl zákazník spokojen a byly splněny jeho požadavky. Firma AGROKAL si tedy zakládá na práci se zákazníkem, který je pro ni tím nejdůležitějším.

Zatím firma AGROKAL nepoužila služeb reklamních agentur, které přijímají peníze, i když neseženou pro firmu, která jim platí, zakázku. Firma AGROKAL by použila služeb reklamních agentur, jen kdyby si nechaly za svou činnost zaplatit tehdy, když seženou zakázku. Na toto však žádná z agentur nepřistoupila. Přehled obchodní strategie firmy AGROKAL uvádím v následujícím diagramu:



Obr. 3. 2 Obchodní strategie firmy AGROKAL

Poslední, co zmíním v rámci marketingu je sestavování cen zakázky. Firma je tady omezena dvěma skutečnostmi: rozpočtem na zakázku a kalkulací skutečné ceny. Cena se kalkuluje prostřednictvím počítačového programu Verlag Dashofer, který pracuje se ziskovou přírážkou. V důsledku daného rozpočtu se s takto vytvořenou cenou pracuje, ve většině případech se jde s cenou dolů, tak aby firma splnila rozpočet daný klientem a zároveň měli určitý zisk na zakázce. Popřípadě se změna ceny konzultuje s klientem. S tímto má však firma nepříliš dobré zkušenosti, i když klienti se změnou souhlasí, dokonce souhlas je písemný na základě smlouvy, při placení se klienti takovému navýšení vyhýbají. Ceny jsou ve firmě sestavovány i s ohledem na konkurenci.

### **3. 2. 7 Hodnocení finančního zdraví**

Firma na niž aplikuji teoretické poznatky je fyzickou osobou, tudíž nemá povinnost vést účetnictví a výsledky svého hospodaření vykazovat v rozvaze, výkazu zisku a ztrát a cash flow. Firma AGROKAL své hospodaření vykazuje prostřednictvím daňové evidence, kterou jim zpracovává externí účetní. Výsledky svého hospodaření vykazují v Přehledu o příjmech a výdajích a v Přehledu o majetku a závazcích. Při hodnocení finančního zdraví se bude z těchto přehledů vycházet (příloha č. 12).

Finanční zdraví bude hodnoceno prostřednictvím některých poměrových ukazatelů finanční analýzy. Finanční analýza nebude složena jen z poměrových ukazatelů, ale bude doplněna o finanční vývoj firmy v čase na základě údajů o počtu zakázek, počtu zaměstnanců, příjmech, výdajích a zisku před zdaněním.

Při hodnocení finančního zdraví firmy AGROKAL bude dále realizován benchmarking z finanční analýzy podnikové sféry za 3. čtvrtletí 2009, která je dostupná na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz) <sup>23</sup>. Tato analýza se zaměřuje na hodnocení finanční výkonnosti jednotlivých odvětví průmyslu, stavebnictví a vybraných služeb, v letech 2007, 2008 a 2009. Základnou pro zpracování finanční analýzy zpracované Ministerstvem průmyslu a obchodu byly jednak údaje z Českého statistického úřadu, a dále pak údaje od vybraných podniků. Pro rok 2009 byly konkrétně zpracovány údaje z 1343 podniků. Metodika, která se používá v rámci této finanční analýzy je model měření odvětvové výkonnosti a použití pyramidového systému finančních ukazatelů INFA. Odvětvím je myšlena agregace podniků za které jsou vytvářeny souhrnné finanční výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty- viz příloha č. 12). Finanční ukazatele z nich vypočítané pak charakterizují odvětví a vytvářejí obraz odvětví, nebo také „charakteristický podnik odvětví“. Finanční analýza začíná 1. čtvrtletím roku 2007 a končí 3. čtvrtletím roku 2009. Poměrové ukazatele firmy AGROKAL se však vztahují k 4. čtvrtletí roku 2009.

Je možno říci, že kdyby údaje o finanční analýze charakterizující podnik ve stavebnictví byly k 4. čtvrtletí roku 2009, tak by výsledné hodnoty byly velmi podobné. Toto tvrzení potvrzují rozdíly mezi 3. a 4. čtvrtletí v roce 2008, které jsou zjištěny z příloh k finanční analýze, jež jsou rovněž dostupné na stránkách [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz) (podrobněji viz. literatura). Proto může být

---

<sup>23</sup> *Finanční analýza podnikové sféry za 3. čtvrtletí 2009*. 2010, březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW:< <http://www.mpo.cz/dokument71656.html>>.



porovnání provedeno. Více viz příloha č. 12, ve které jsou uvedeny použité vzorce u výpočtu některých poměrových ukazatelů.

### 3. 2. 7. 1 Hodnocení finančního zdraví firmy AGROKAL prostřednictvím poměrových ukazatelů

Podnik ve stavebnictví je charakteristický těmito údaji (vychází se z rozvahy a výkazu zisku a ztrát podniku charakterizující stavební průmysl, viz příloha č. 12 ):

<b>Ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Slovní popis</b>
<b>ROE</b>	0,129	rentabilita vlastního kapitálu je 13%
<b>ROA</b>	0,05	rentabilita aktiv je 5 %
<b>ROS</b>	0,06	rentabilita tržeb je 6 %
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,18	okamžitá likvidita je 18 %
<b>Pohotová likvidita</b>	1,55	pohotová likvidita je 155 %
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	1,55	zadluženost vlastního kapitálu je 155 %
<b>Míra celkové zadluženosti</b>	0,6	celková zadluženost je 60 %
<b>Obrat pohledávek</b>	1,48	obrat pohledávek je 1,48
<b>Doba obratu pohledávek</b>	246 dnů	doba obratu pohledávek je 246 dnů
<b>Obrat závazků</b>	2	obrat závazků je 2
<b>Doba obratu závazků</b>	178 dnů	doba obratu závazků je 178 dnů
<b>Obrat aktiv</b>	0,81	obrat aktiv je 0,81

Tab. 3.6 Poměrové ukazatele charakterizující podnik ve stavebnictví za 3. čtvrtletí roku 2009 (Zdroj: www.mpo.cz)

Firma AGROKAL je charakteristická těmito údaji (vychází se z přehledu o příjmech a výdajích a z rozvahy, viz příloha č. 12) :

<b>Ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Slovní popis</b>
<b>ROE</b>	0,067	rentabilita vlastního kapitálu je 7 %
<b>ROA</b>	0,02	rentabilita aktiv jsou 2 %
<b>ROS</b>	0,0047	rentabilita tržeb je 0,47 %
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,0695	okamžitá likvidita je 7 %
<b>Pohotová likvidita</b>	0,63	pohotová likvidita je 63 %
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	2,37	zadluženost vlastního kapitálu je 237 %
<b>Míra celkové zadluženosti</b>	0,703	míra celkové zadluženosti je 70 %
<b>Obrat pohledávek</b>	20,73	obrat pohledávek je 20,73
<b>Doba obratu pohledávek</b>	17 dnů	doba obratu pohledávek je 17 dnů
<b>Obrat závazků</b>	11,7	obrat závazků je 11,7
<b>Doba obratu závazků</b>	31 dnů	doba obratu závazků je 31 dnů
<b>Obrat aktiv</b>	4,4	obrat aktiv je 4,4

Tab. 3. 7 Poměrové ukazatele firmy AGROKAL k 31. 12. 2009

Podnik charakterizující stavebnictví dosahuje vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu, rentability aktiv a rentability tržeb než firma AGROKAL. Ukazatel ROE vystihuje poměrně

vysokou výnosnost vlastního kapitálu, či-li peněz vložených do podnikání. Výnosnost ukazatelů ROA a ROS není sice tak vysoká jako u ukazatele ROE, přesto ukazatelé vykazují výnosnost vyšší než 5 %, což je vyšší výnosnost, než jakou by firma získala, kdyby peníze například vložila do banky.

Jak uvádí tabulky 3. 6 a 3. 7 firma AGROKAL má ukazatelé rentability oproti podniku charakterizující stavebnictví daleko nižší hodnoty. Využití vlastního kapitálu (ROE) je u firmy AGROKAL z 6,99 % (skoro o 6 % nižší než u podniku ve stavebnictví), využití aktiv (ROA) je z 2,07 % (skoro o 3 % nižší) a schopnost generovat zisk z tržeb (ROS) je z 0,47 % (skoro o 6 % nižší). Cílem rodinné firmy AGROKAL není, aby výnosnost tržeb, vlastního kapitálu a aktiv byla co nejvyšší. Pro firmu je podstatné, aby měla dostatečné množství zakázek, bez kterých není možné uhradit závazky a provozovat podnikání. Lze konstatovat, že z pohledu firmy AGROKAL jsou i takto nízké hodnoty ukazatelů rentability vyhovující, vzhledem k potřebám firmy.

Okamžitá likvidita podniku ve stavebnictví je kolem 18 %, což stejně jako u firmy AGROKAL (7 %) vypovídá o malé schopnosti v daném okamžiku uhradit své krátkodobé závazky z finančních zdrojů dostupných na bankovním účtu a v pokladně. Jako optimální hodnota se uvádí hodnota v rozmezí 0,6-1. Pohotová likvidita je u podniku charakterizující stavební průmysl velmi dobrá (155 %). Hodnotu tohoto ukazatele snižuje fakt, že je počítáno jak s krátkodobými, tak dlouhodobými pohledávkami (dostupné byly pouze údaje o pohledávkách, krátkodobé a dlouhodobé pohledávky nebyly v materiálech rozlišeny). Podle stejného vzorce však byla počítána pohotová likvidita u stavební firmy AGROKAL (60 %), takže údaje mají porovnávací schopnost. Optimální jsou hodnoty mezi 1-1,5.

Ukazatelé jak okamžité (7 %), tak pohotové likvidity (63 %) jsou u firmy AGROKAL v porovnání s podnikem ve stavebnictví nižší a nepohybují se v rozmezí optimálních hodnot, což naznačuje platební neschopnost uhradit závazky v daném okamžiku. Firma AGROKAL si zakládá na dobrých dodavatelsko-odběratelských vztazích, a proto většinu svých závazků platí včas. Pokud dojde k časovému prodlení, firma tuto skutečnost s dodavateli komunikuje a po domluvě závazky vůči nim uhradí, tak aby nevznikly penále, pokuty a nebyly narušeny dodavatelsko-odběratelské vztahy. Z tohoto pohledu nelze říci, že je firma v platební neschopnosti a není schopna uhradit své závazky, protože své závazky včas platí.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu je u podniku charakterizující stavebnictví poměrně vysoká, stejně jako u firmy AGROKAL. Cizí zdroje jsou u podniku charakterizující

stavebnictví 1,5 krát vyšší než vlastní kapitál a míra celkové zadluženosti je kolem 60 %. Míra zadluženosti vlastního kapitálu u firmy AGROKAL je dokonce 2, 5 krát vyšší než je hodnota vlastního kapitálu a míra zadluženosti je kolem 70 %. Jako optimální hodnota celkové zadluženosti se uvádí hodnota menší než 0,7. Je nutné podotknout, že firma AGROKAL má bankovní úvěry právě proto, aby mohla dostat svým závazkům z obchodního styku, závazkům vůči zaměstnancům a zaplacení splátek bankovního úvěru a tím přežít dobu, kdy nemají mnoho zakázek. Cizí zdroje jsou obecně levnější než vlastní kapitál (nese větší riziko) a pomáhají podnikům disponovat potřebným kapitálem nezbytným pro podnikání. Hodnoty míry zadluženosti a míry celkové zadluženosti jsou sice vysoké, ale bez nich by firma AGROKAL neměla dostatečné finanční prostředky pro podnikání, ve kterém chce i v dnešní době (charakteristická poklesem investic, menších spotřebitelských výdajů, dlouhou zimou,...) pokračovat.

Ukazatelé aktivity u podniku charakterizující stavební průmysl dosahují oproti firmě AGROKAL mnohem horších výsledků. Ukazatelé aktivity mají jednak nízké hodnoty obrátů a dlouhé doby obrátů. Doba obratu závazků je až 178 dnů a doba obratu pohledávek je 246 dnů. Hodnota doby obratu pohledávek nemá úplně vypovídací schopnost, protože je počítáno s celkovými pohledávkami, ve skutečnosti má být počítáno s pohledávkami krátkodobými. Vysoké doby obrátů se projevují v nízkých hodnotách obratu závazků a obratu pohledávek. Nicméně s celkovými pohledávkami bylo počítáno i u ukazatelů aktivity ve firmě AGROKAL. Doba obratu pohledávek ukazuje na celkem rychlý obrat pohledávek, který trvá 17 dnů, hodnota obratu pohledávek je poměrně vysoká, konkrétně 20,73. Naopak doba obratu závazků je skoro 31 dnů a obrat závazku je 11,7. Pohledávky jsou uhrazeny dříve než závazky, navíc doba obratu je u pohledávek pouhých 17 dnů a u závazků 31 dnů. V dnešní době, kdy doba obratu trvá 90 i více dní, jsou hodnoty těchto ukazatelů příznivé. Může být konstatováno, že si firma zakládá, aby platila včas a na druhou stranu platí včas i klienti.

Je možno říci, že firma AGROKAL má oproti podniku charakterizující stavebnictví horší rentabilitu, podobnou likviditu a zadluženost a lepší ukazatele aktivity. Finanční analýza firmy AGROKAL a její porovnání naznačuje problémy hlavně v oblasti vysokého zadlužení, malé likvidity a malé výnosnosti vlastního kapitálu, aktiv a tržeb.

Z výše uvedeného hodnocení však vyplývá, že z pohledu firmy AGROKAL nízké hodnoty ukazatelů rentability problémem nejsou, protože jsou pro firmu normální. Ukazatelé likvidity poukazují na platební neschopnost, ale právě díky zadluženosti podniku, která je poměrně

vysoká, většinu svých závazků platí včas. Faktem je, že v případě nedostatečného množství zakázek může být ohrožena finanční stabilita firmy, protože firma AGROKAL nemusí být schopna splatit bankovní úvěry, které mají hodnotu 400 000,- a krátkodobé závazky, které mají hodnotu 462 371,-.

### 3. 2. 7. 2 Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů firmy AGROKAL v čase

Pro doplnění finanční analýzy a lepší přehled bude graficky znázorněn a okomentován vývoj vybraných ekonomických ukazatelů firmy AGROKAL v čase. Následující tabulka obsahuje číselný přehled o vývoji vybraných ukazatelů:

<b>Přehled základních ekonomických ukazatelů firmy AGROKAL v letech 2004-2009, vždy k 31.12.</b>					
<b>Rok/ukazatel</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Počet zakázek</b>	<b>Příjmy v Kč</b>	<b>Výdaje v Kč</b>	<b>Zisk/ztráta před zdaněním v Kč</b>
<b>2004</b>	21	22	10 139 193	10 096 528	42 665
<b>2005</b>	17	35	6 162 826	6 511 416	-348 590
<b>2006</b>	17	28	9 723 638	8 670 856	1 052 782
<b>2007</b>	18	25	9 371 476	8 982 624	388 852
<b>2008</b>	17	21	9 980 644	9 492 592	488 052
<b>2009</b>	9	21	5 417 137	5 388 285	28 852

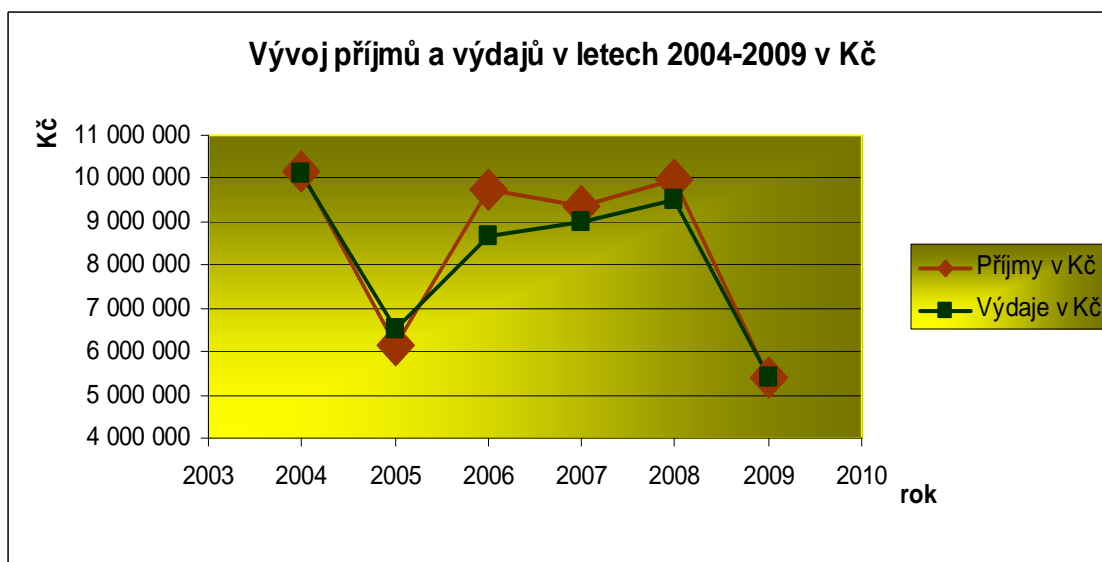
Tab. 3.8 Přehled základních ekonomických ukazatelů firmy AGROKAL v letech 2004-2009 (Zdroj: interní materiály firmy AGROKAL)

Údaje z přehledu základních ekonomických ukazatelů firmy AGROKAL jsou graficky znázorněny v následujících grafech:



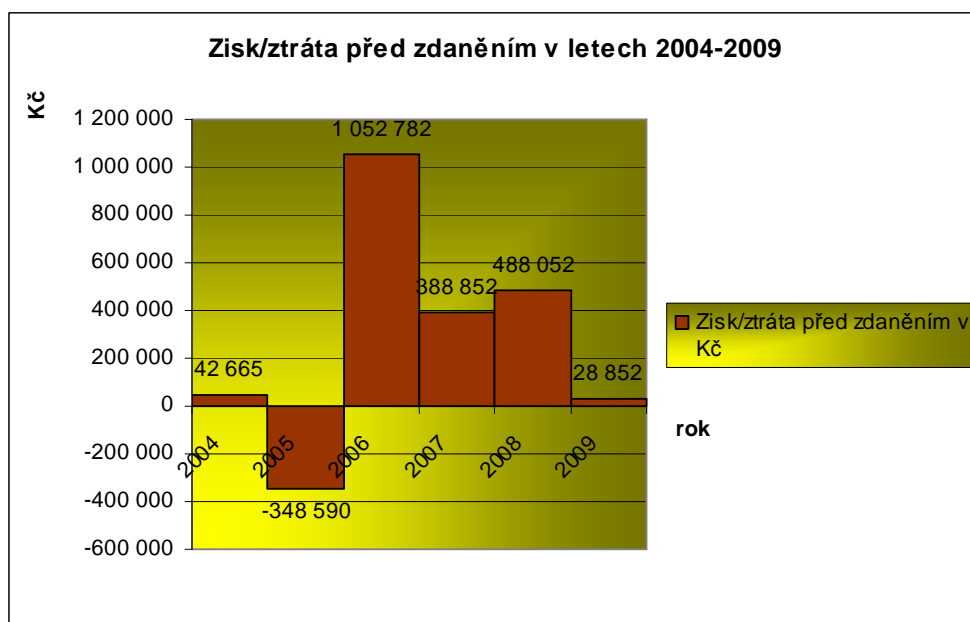
Graf 3. 1: Vývoj počtu zaměstnanců a počtu zakázek v letech 2004-2009 (Zdroj: interní materiály firmy AGROKAL)

Počet zaměstnanců byl od roku 2005 stabilní, pohyboval se kolem 17 zaměstnanců. Na konci roku 2009 měla firma AGROKAL v důsledku propouštění 9 zaměstnanců. Vývoj počtu zakázek je taky stabilní až na rok 2005, kdy se pohybuje počet kolem 21. Ekonomický ukazatel počet zakázek, jak je vidět na tabulce 3. 8 nemá úplnou vypovídací schopnost, protože vysoký počet zakázek neznamena vysoký příjem. V grafu 3. 2 je přehled příjmů a výdajů zobrazen.



Graf 3. 2 Vývoj příjmů a výdajů v letech 2004-2009 v Kč (Zdroj: interní materiály firmy AGROKAL)

Největšího příjmu bylo dosaženo v roce 2004, kdy byl počet zakázek 22. Paradoxně, v roce 2005, kdy měla firma největší počet zakázek bylo dosaženo druhého nejmenšího příjmu. Nejmenší příjem byl dosažen v roce 2009. V ostatních letech, tedy v letech 2006, 2007, 2008 byl příjem stabilní, kolem 9, 5 miliónů. Výdaje byly největší v roce 2004. Druhé nejmenší byly v roce 2005, kdy sice bylo hodně zakázek, ale jak ukazují příjmy, zakázky byly v menší hodnotě. Nejmenší výdaje byly v roce 2009. I v tomto roce byly získány zakázky v menší hodnotě. V letech 2006, 2007 a 2008 se výdaje pohybovaly kolem 8, 6 až 9, 5 miliónů. Poslední graf zobrazuje vývoj zisku před zdaněním.



Graf 3. 3 Zisk/ztráta před zdaněním v letech 2004-2009 (Zdroj: interní materiály firmy AGROKAL)

Největší zisk byl dosažen v roce 2006, kdy byl druhý největší počet zakázek, konkrétně 28. Tento výsledek hospodaření následoval po ztrátovém roce 2005, kdy ztráta činila přes 340 000,-. V roce 2008 bylo dosaženo zisku kolem 389 000,- a v roce 2009 hodnota zisku přesáhla 488 000,-, přičemž počet zakázek byl nejmenší.

Z vývoje ukazatelů je možno konstatovat, že nezáleží na počtu zakázek, ale na hodnotě získané zakázky. Toto tvrzení jednoznačně potvrzují čísla, kdy největších příjmů je dosaženo, když je počet zakázek nejmenší (rok 2004, rok 2008). Na druhou stranu zakázky s největším příjmem mají také největší výdaje. Výše zisku taktéž nezávisí na počtu zakázek. Druhý největší zisk byl dokonce vytvořen v roce 2008, kdy byl nejmenší počet zakázek.

Hodnoty příjmů a výdajů, počtu zakázek a počtu zaměstnanců jsou v letech 2004, 2006, 2007 a 2008 přibližně stejné. Od těchto hodnot se výrazně odlišuje rok 2005, kdy byl realizován velký počet zakázek, ale s nízkými příjmy a vysokými náklady, což vedlo k výrazné ztrátě. Následující roky však dokazují, že byl tento negativní výsledek překonán. Druhým rokem, který se výrazně odlišuje, je rok 2009. Počet zakázek je stejný jako v roce 2008, ale zakázky mají příjem téměř poloviční než v roce 2008. Výsledky v roce 2009 korespondují s dosavadními poznatky, že dochází ke snížení spotřebitelských a vládních výdajů a menšímu investování.

### 3. 3 Problémy podniku

Problémy firmy AGROKAL budou zjištěny prostřednictvím problémové analýzy. Nikdy předtím nebyla ve firmě problémová analýza použita. To znamená, že se nemohlo v jednotlivých krocích vycházet z minulé identifikace, evidence, třídění a hodnocení problémů. Konkrétní kroky problémové analýzy aplikované na firmu AGROKAL:

#### a) Identifikace problémů

První krok problémové analýzy je proveden pomocí diagnostikování (viz. 3. 2). V tomto kroku pomohlo zejména dotazování formou osobního rozhovoru s majitelem firmy a jeho manželkou (viz. Příloha č. 6) sběr sekundárních dat. Pro úplnost uvedu, že jsem se v rozhovoru zaměřila na oblasti stavební průmysl, firmu AGROKAL, konkurenci, zákazníky, dodavatele, zaměstnance a marketing. Rozhovor byl velmi obsáhlý a časově náročný, ale majitel firmy spolu s manželkou byli ochotní, a tak se podařily najít odpovědi na téměř všechny otázky. Pro doplnění identifikace jsou použity poznatky ze sekundárních dat (internet), finanční analýzy firmy AGROKAL a vlastního pozorování.

Identifikované problémy jsou přeneseny do následující tabulky:

Oblast již se problém týká	Stručná formulace problému	Podrobnější specifikace problémů
<b>Makropodnikatelské prostředí z pohledu celého trhu</b>	zpomalení ekonomického růstu	zprísnění podmínek pro poskytování hypoték a finančních prostředků, což negativně ovlivňuje export a snižuje spotřebitelské výdaje, tedy i výdaje ve stavebnictví
	nadměrná byrokracie	korupce (úplatkářství, podplácení), nadměrná a složitá administrativa, neochota úředníků, upřednostňování známých, přátel a rodinných příslušníků
	právní prostředí	složitě, nepřehledné
<b>Makropodnikatelské prostředí z pohledu stavebního průmyslu</b>	zakázky v menší hodnotě	snížení spotřebitelských výdajů, zastavení nových bytových projektů, menší vyhlašování veřejných zakázek
	předpoklad pro rok 2010	pokles ve stavebnictví díky nedostatečné poptávce
	stát jako zdroj nestability	jednak neplatí včas, ale také pozastavuje projekty, orgány státní správy nezískávají prostředky z Regionálních operačních fondů a strukturálních fondů
	konkurence	velké množství stavebních firem+ živnostníci, kteří „zaměstnávají“

		pracovníky na černo, a tím mají nižší náklady nebo nepřiznávají všechny své příjmy a tím platí nižší daň z příjmu
<b>Makropodnikatelské prostředí z pohledu stavební firmy AGROKAL</b>	nadměrná byrokracie	předem rozhodnuté veřejné výběrové řízení, korupce, známosti, rodinné vztahy
	zakázky v menší hodnotě	pokles zakázek ve větší hodnotě, protože se lidé bojí investovat a společnost má obecně nedostatek financí, jak soukromých, tak státních institucí
	legislativa	komplikovaná, nepřehledná, doprovázená četnými změnami
<b>Mezropodnikatelské prostředí z pohledu stavební firmy AGROKAL</b>	dopravní infrastruktura	silnice směr Ostrava je málo kapacitní a neexistuje na tento směr žádná rychlostní silnice
<b>Podnikové okolí stavební firmy AGROKAL</b>	konkurence	velká, nejhorší jsou živnostníci, kteří „zaměstnávají“ pracovníky na černo, a tím mají nižší náklady nebo nepřiznávají všechny své příjmy a tím platí nižší daň z příjmu
	dodavatelé	zpoždění v platbách kryjí bankovní úvěry
<b>Finanční zdraví stavební firmy AGROKAL</b>	rentabilita	nízké zhodnocení vlastního kapitálu, aktiv a celkových tržeb
	zadluženost	vysoký podíl cizích zdrojů, jak na vlastním kapitálu, tak na celkových aktivech
	likvidita	malá schopnost uhradit své závazky okamžitě, jednak prostřednictvím likvidních a prostřednictvím likvidních aktiv+pohledávek
	příjmy	pokles příjmů oproti roku 2008, 2007 a 2006 téměř o polovinu
	výdaje	pokles výdajů oproti roku 2008, 2007 a 2006 téměř o polovinu

Tab. 3. 9 Identifikace problémů

b) Evidence problémů

Konkrétní podoba evidence problému nebude v této práci realizována. Pro potřeby diplomové práce jsou dostačující tyto body problémové analýzy: a (identifikace problémů), c (třídění problémů), d (hodnocení problémů).

c) Třídění problémů,

Jak je patrné z tabulky č. 3. 9 firmu a její okolí ohrožuje mnoho problémů. Problémy se budou třídit na dvě skupiny. První skupinu tvoří problémy, které firma AGROKAL nemůže zcela ovlivnit, jedná se o problémy makropodnikatelského a mezropodnikatelského prostředí, jako



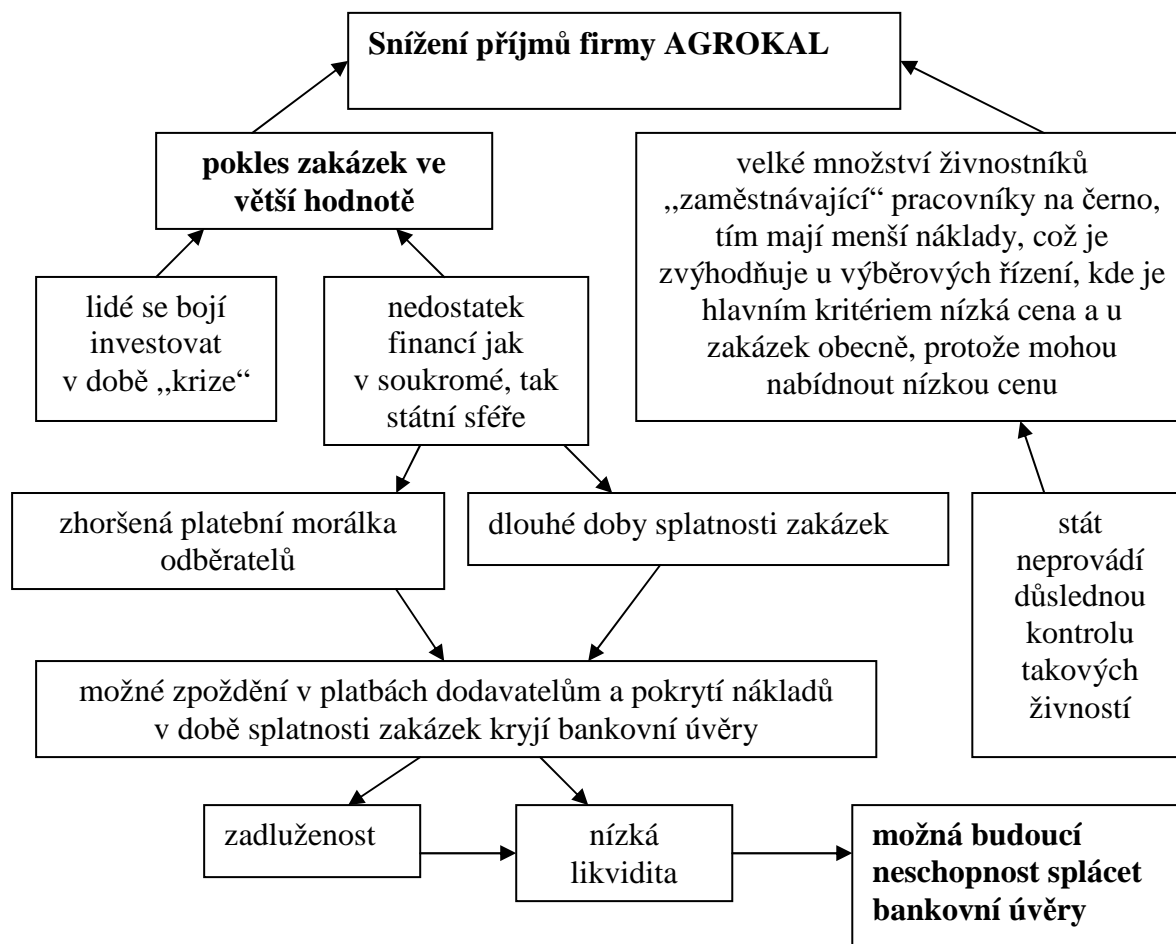
jsou: zpomalení ekonomického růstu, nadměrná byrokracie, složité a nepřehledné právní prostředí, stát jako zdroj nestability, lepší dopravní infrastruktura a velké množství stavebních firem a živnostníků, kteří nepřiznávají všechny své příjmy a tím platí menší daň z příjmu.

Druhou skupinu pak tvoří problémy, které firma svým působením ovlivnit může. Jedná se o tyto identifikované problémy: problémy spojené se zadlužeností, likviditou, rentabilitou, příjmy a výdaji. Třídění je výchozím bodem pro další část problémové analýzy, tedy pro hodnocení problémů. Hodnocení se bude týkat druhé skupiny problémů.

#### d) Hodnocení problémů

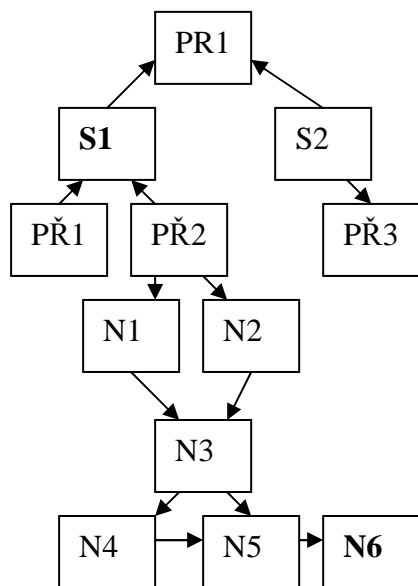
Pro hodnocení a nalezení řešení problémů má velký význam nalezení prvotní příčiny a kořenového problému. Hodnotit se budou problémy, které jsou z pohledu firmy AGROKAL nejzávažnější a naznačují nenormální stav. To konkrétně znamená, že se vyloučí problém související s nízkou rentabilitou, protože z pohledu firmy AGROKAL jde o hodnoty normální.

Jak naznačují hodnoty z roku 2009, došlo oproti rokům 2008, 2007 a 2006, k výraznému poklesu příjmů a výdajů, avšak při stejném počtu zakázek jako v roce 2008, což naznačuje nenormální stav, nebo-li problémy. Při hodnocení těchto problémů bude použit kauzální strom, který je nástrojem kauzální analýzy a znázorní kauzální vztahy. Kauzální strom zobrazuje problémy, které se projevují určitými symptomy, jež mají své příčiny. Kauzální strom problému snížených příjmů:



Obr. 3. 3 Kauzální strom firmy AGROKAL problému snížení příjmů

Jak je na obrázku 3. 3 patrné problém snížených příjmů úzce souvisí s vysokou zadlužeností, nízkou likviditou, zhoršenou platební morálkou zákazníků a s krytím zpoždění v platbách dodavatelům a pokrytí nákladů v době splatnosti zakázek prostřednictvím bankovních úvěrů. V případě vysoké zadluženosti a nízké likvidity může být ohrožena finanční stabilita firmy, jelikož firma nemusí být schopna splácet při nízkých příjmech bankovní úvěry, ale také ostatní závazky. Vysoké zadlužení (zejména z důvodu plateb dodavatelům a pokrytí nákladů během doby úhrady zakázek) může být v **budoucnosti** velmi závažným problémem, proto bude pozornost zaměřena v části 4 (Návrhy a doporučení) na zlepšení finanční situace firmy. Respektive zajištění platební schopnosti nejenom vůči dodavatelům a vůči samotné existenci firmy, ale také vůči bankovní instituci, kde bankovní úvěry firma získala. Nesmí se však zapomínat, že prvotním symptomem možných problémů se zadlužeností v budoucnosti je pokles zakázek ve větší hodnotě. Pro lepší přehled znázorním kauzální strom obrázku v kauzálních vztazích problém-symptomy-příčina-následek.



Obr. 3. 4 Kauzální vztahy problému snížení příjmů

#### Vysvětlivky:

PR1- problém 1 (snížení příjmu firmy AGROKAL),

S1- symptom 1 (PR1 se projevuje S1: pokles zakázek ve větší hodnotě),

S2- symptom 2 (PR1 se projevuje S2: velkým množstvím živnostníků, ...),

PŘ1- příčina 1 (příčinou S1 je, PŘ1: lidé se bojí investovat),

PŘ2- příčina 2 (příčinou S1 je PŘ 2: nedostatek financí),

PŘ3- příčina 3 (příčinou S2 je PŘ 3: nedůsledná kontrola státu),

N1- následek 1 (následkem PŘ2 je N1: zhoršená platební morálka),

N2- následek 2 (následkem PŘ2 jsou N2: dlouhé doby splatnosti),

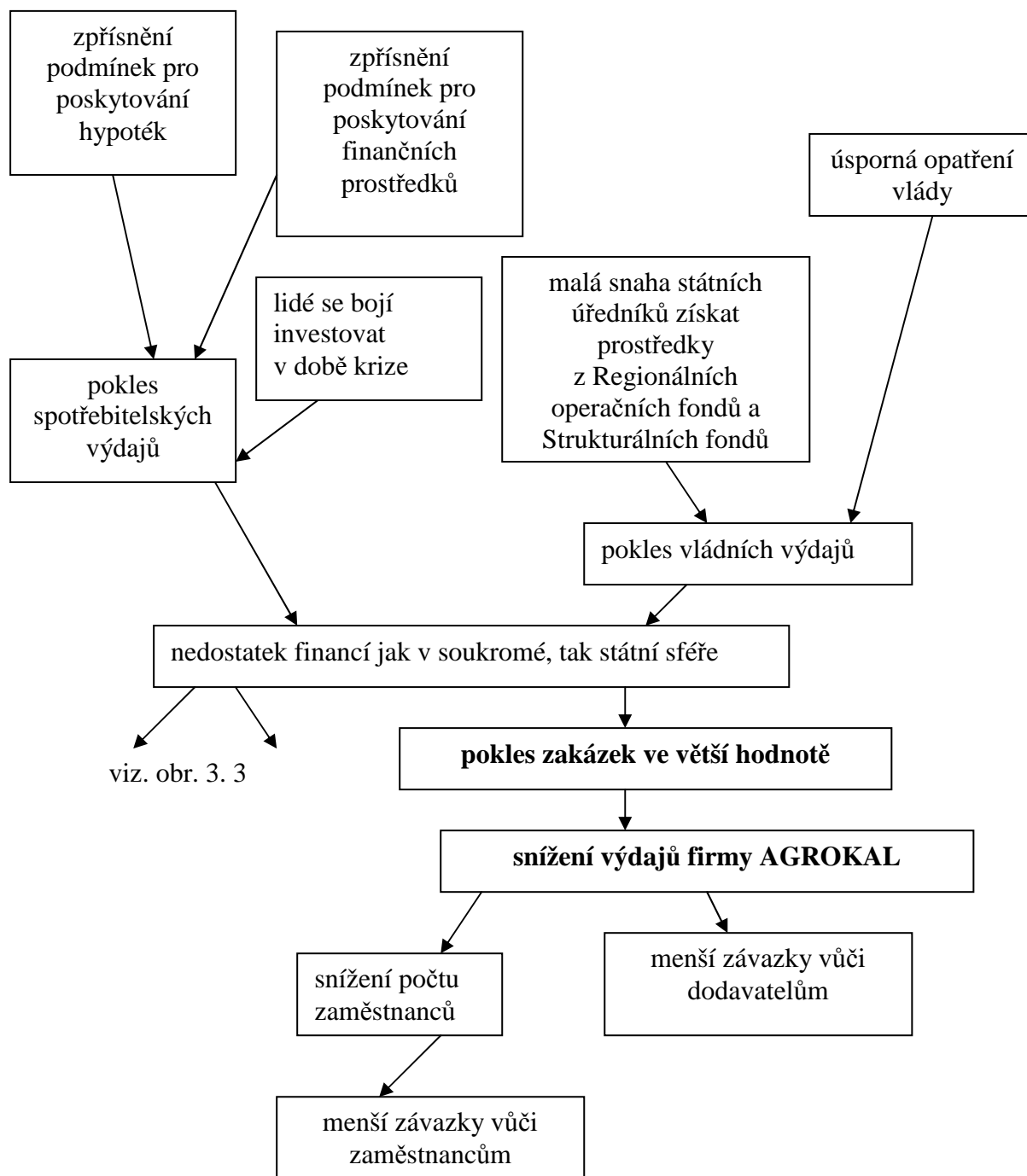
N3- následek 3 (N1 a N2 jsou příčinou, která způsobuje N3: možné zpoždění v platbách dodavatelům kryjí bankovní úvěry),

N4- následek 4 (N4: příčinou zadluženosti je N3),

N5- následek 5 (N5: příčinou nízké likvidity je N4 a N3),

N6- následek 6 (N6: příčinou možné neschopnosti splácet úvěr je N5 způsobená N3 a N4)

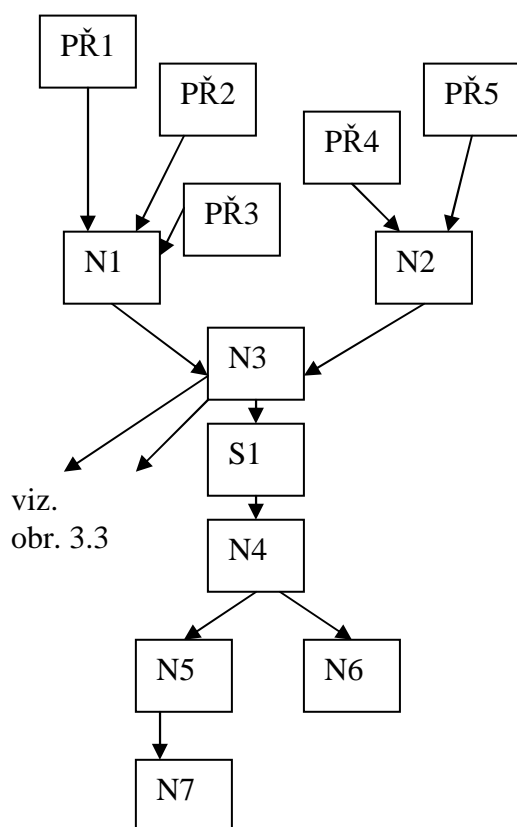
V úvodu hodnocení problémů byl naznačen problém snížení výdajů. Samozřejmě, že nižší výdaje jsou pro firmu pozitivním faktorem, ale tehdy, když jsou důsledkem efektivního hospodaření (úspory, nová technologie, vyšší produktivita práce, apod.). Výdaje v roce 2009 oproti rokům 2006, 2007 a 2008 poklesly téměř o polovinu, stejně jako příjmy roku 2009. Pokles výdajů naznačuje pokles spotřebitelských a státních výdajů, nikoliv efektivní hospodaření firmy. Což je důvod, proč chápat snížené výdaje jako problém a tím pohled na snížené výdaje změnit. Snížení výdajů zobrazuje následující kauzální strom:



Obr. 3. 5 Kauzální strom firmy AGROKAL problému snížení výdajů

Na obrázku kauzálního stromu firmy AGROKAL problému snížení výdajů, je patrné, že klíčovou úlohu zde hraje stejně jako u problému snížení příjmů, **pokles zakázek ve větší hodnotě**. Stejně, jako u rozboru poklesu zakázek ve větší hodnotě u snížených příjmů, i tady by rozbor vedl ke stejným příčinám a následkům, jež jsou okomentovány u obrázku 3. 3 a u obrázku 3. 4. Dále je možno konstatovat, že rozbor poklesu zakázek v případě snížených

výdajů s sebou přináší z pohledu výdajů i dvě „pozitiva“, jimiž jsou jednak nižší závazky vůči zaměstnancům, ale také nižší závazky vůči dodavatelům. Nutno podotknout, že je to následek poklesu zakázek ve větší hodnotě, nikoliv následek efektivního hospodaření firmy. Ve čtvrté části diplomové práce- Návrhy a doporučení bude věnována pozornost opatřením, jak zajistit více zakázek pokud možno ve větší hodnotě, aby firma AGROKAL měla dostatečně velký příjem pro úhradu nejen závazků, ale také výdajů, jež s fungováním firmy souvisí. Pro úplnost znázorním kauzální vztahy problému snížení výdajů:



Obr. 3. 6 Kauzální vztahy problému snížení výdajů

#### Vysvětlivky:

N1- následek 1(N1: pokles spotřebitelských výdajů je dán příčinami PŘ1, PŘ2, PŘ3),

PŘ1- příčina 1(N1 je způsoben PŘ 1: zpřísněním podmínek pro poskytování hypoték),

PŘ2- příčina 2(N1 je způsoben PŘ 2: zpřísněním podmínek pro poskytování finančních prostředků),

PŘ3- příčina 3 (N1 je způsoben PŘ 3: lidé se bojí investovat v době krize),

N2-následek 2 (N2: pokles vládních výdajů je dán příčinami PŘ4, PŘ5)

PŘ4- příčina 4 (N2 je způsoben PŘ 4: malá snaha státních úředníků získat prostředky z...),

PŘ5- příčina 5 (N2 je způsoben PŘ 5: úspornými opatřeními vlády)

N3- následek 3 (příčinou N3: nedostatek financí, jak v soukromé, tak státní sféře je následkem N1 a N2),

S1- symptom 1 (N3 vyvolává S1: pokles zakázek ve větší hodnotě a viz. obr. 2.5)

N4- následek 4 (S1 je příčinou N4: snížení výdajů firmy AGROKAL),

N5-následek 5 (N4 je příčinou N5: snížení počtu zaměstnanců)

N6- následek 6 (N4 je příčinou N6: menší závazky vůči dodavatelům),

N7- následek 7 (N5 je příčinou N7: menší závazky vůči zaměstnancům)

### **3. 4 Krize**

Je možno říci, že podnik je relativně zdravý a zatím se v akutní krizi nenachází (je vycházeno z fází krizí podle Zuzáka R. a jeho knihy Z podnikových krizí k vítězství z roku 2008). Problémy firmy AGROKAL jsou spjaty hlavně se změnou podnikatelského prostředí, konkrétně se změnami v makropodnikatelském prostředí, které nemůže svým působením příliš ovlivnit. Jedná se o legislativní změny, vládní rozhodnutí, nadměrnou byrokracii a zpomalení ekonomického růstu, které mají ve stavebnictví (nejen v něm) za následek pokles. Konkrétně se jedná o nedostatek financí, jak soukromých, tak veřejných institucí, strach subjektů investovat v době krize, nedůslednou státní kontrolu „nepoctivých“ živnostníků, zpřísnění podmínek pro poskytování hypoték a finančních prostředků a malá snaha státních úředníků získat prostředky z regionálních a strukturálních fondů.

Tyto skutečnosti způsobují problémy snížených příjmů a výdajů, kdy hodnota zakázek není příliš vysoká. Nízké příjmy spolu s vysokým zadlužením mohou v budoucnu firmě AGROKAL způsobit problémy, které se mohou projevit platební neschopností a tím způsobit finanční nestabilitu firmy. Finanční nestabilita způsobuje neschopnost splácet závazky, dostává podnik do „finanční krize“, což už je stádium akutní krize, která může přerůst v nezvladatelnou krizi a způsobit konec podnikání. V následující části (4 Návrhy a doporučení) budou popsány návrhy a doporučení, jak zajistit finanční stabilitu firmy a jak fázi akutní krize předejít.

## **4 Návrhy a doporučení**

V kapitole tři, konkrétně v částech 3. 3 a 3. 4, je naznačena potřeba zajistit finanční stabilitu firmy AGROKAL pro budoucí schopnost uhradit závazky dodavatelům, zajistit finanční odměnu a uspokojení z práce zaměstnancům, pokrýt výdaje na potřeby firmy a zajistit kvalitní plnění zakázek. Je možno konstatovat, na základě kauzální analýzy (3. 3), že kořenovou příčinou problémů je pokles zakázek ve větší hodnotě, který je možno chápat jako symptom problémů v budoucnosti. Na základě komunikace s majitelem firmy a jeho manželkou vím, že je pro ně v současné době obtížné získat jakoukoliv zakázku, natož zakázku ve vyšší hodnotě. Proto budou návrhy a doporučení směřovat ke způsobům, jak zvýšit počet zakázek, bez ohledu na jejich hodnotu, což však nevylučuje možnost zakázku s větší hodnotou získat.

### **4. 1 Marketing**

Firma AGROKAL nevyvíjí mnoho marketingových aktivit (3. 2. 6). Na druhou stranu si ve firmě AGROKAL váží zákazníků a snaží se získat jejich trvalý zájem, zejména prostřednictvím kvalitní, poctivé práce a férového jednání. Jedná se o budování tzv. „vztahového marketingu“, který firmě přináší opakované zakázky od bývalých zákazníků (90 % nových zakázek v roce 2009). Podle slov majitele firmy si nemohou více marketingových aktivit dovolit, protože je marketing finančně náročný. Přesto se pokusím navrhnout další marketingové aktivity, které nejsou finančně náročné a jež mohou k získání více zakázek pomoci.

#### **4. 1. 1 Intenzivnější vztahový marketing**

Je patrné, že zaměření marketingové politiky na budování vztahů se zákazníky má pro firmu AGROKAL přínos, proto by měl být vztahový marketing ještě intenzivnější. Pomůže častější kontakt mezi minulým zákazníkem a firmou AGROKAL. To znamená zasílání aktuálních nabídek firmy AGROKAL například prostřednictvím e-mailu nebo poštou. Budování vztahů by nemělo být zaměřeno pouze na minulé zákazníky (jako je to u firmy AGROKAL), ale také na zákazníky budoucí. Budoucí zákazníci jsou totiž pro firmu potenciálem pro nové zakázky. Je vhodné oslovit zákazníky například prostřednictvím opakovaného inzerátu v místních novinách Bruntálský a krnovský deník. Dokonce zveřejnění v elektronické podobě Bruntálského a krnovského deníku, je zdarma.

Na oficiálních stránkách města Krnov je sekce podnikání, kde je možnost dát kontaktní údaje firmy. Registrace firmy je také zdarma, přesto v ní není firma AGROKAL registrována. Firma AGROKAL není na webových stránkách města Krnov registrována ani v registru

firem, který je také součástí sekce podnikání. Registr firem na webových stránkách města Krnov provozuje společnost Axis4, a. s., která je provozovatelem Centrálního registru produktů a firem. Cena firemního profilu v Axis4 je 3 450,- bez DPH na 12 měsíců (zhruba 290,- měsíčně). Díky Axis4 registrované firmy obdrží poptávky od prověřených firem přímo do své e-mailové schránky. Firmy navíc mohou využívat systém výhodných nákupů, který umožní nakupovat vybrané produkty za výhodné ceny. Společnost Axis4 dále nabízí službu „Hledám dodavatele“, která pomůže najít firmě levného dodavatele za vhodných obchodních podmínek. Axis4 poskytuje možnost získání zakázky formou asistovaného eTržistiště, kde jsou na nástěnce zveřejňovány poptávky. Firemní profil v Axis4 prezentuje firmy na internetu v Centrálním registru produktů a firem Hospodářské komory České republiky.

Nezbytným marketingovým a pracovním nástrojem je v současné době internet. V současnosti má firma AGROKAL umístěny kontaktní údaje na těchto webových stránkách: [www.zelena-uspora.eu](http://www.zelena-uspora.eu), [www.avizo.cz](http://www.avizo.cz), [www.sluzby.cz](http://www.sluzby.cz), [www.firmydotace.cz](http://www.firmydotace.cz), [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz), [www.aaapoptavka.cz](http://www.aaapoptavka.cz). Firma AGROKAL má sice e-mailovou schránku ([agrokal@seznam.cz](mailto:agrokal@seznam.cz)) a má umístěny kontaktní údaje na webových stránkách mnoha institucí, ale nemá svou konkrétní webovou stránku, prostřednictvím které by se mohla prezentovat.

Webová stránka informuje zákazníky o firmě, službách, cenách, apod. Prostřednictvím webových stránek mohou zákazníci, dodavatelé, popřípadě jiné zainteresované skupiny (zaměstnanci, obec) s firmou komunikovat, protože na webovou stránku se umísťují kontaktní údaje (adresa, telefon, fax, e-mail, apod.). Webová stránka má schopnost upoutat nejenom prostřednictvím obsahu, kterým prezentuje své výrobky a služby, ale také prostřednictvím grafické úpravy a přehledným zpracováním webových stránek. Další role webových stránek je role obchodní, protože se na ní může umístit nabídka firmy spolu s popisem výrobků a služeb. Některé firmy (BANAN CZ. DESIGN) nabízí vytvoření webových stránek zdarma, avšak s podmínkou hostování domény u jejich společnosti. Registrace za doménu CZ stojí 95,-, samotné hostování pak 79,- měsíčně (948,- ročně).

Firma si nemůže dovolit takové nástroje marketingové komunikace jako soutěže, hry, účast na veletrzích, výstavách, sponzorování, charitativní dary, slevy, lobbování, prezentace v médiích, apod. Doporučila bych pro lepší budování vztahů, kromě již výše uvedených doporučení, aby firma nakonec každé zakázky věnovala zákazníkovi za dobrou spolupráci malou pozornost například v podobě dárkového balíčku (ve kterém může být propiska, hrníček, plánovací kalendář, klíčenka, apod. s logem firmy). Myslím, že taková pozornost vždycky potěší a zákazníky získá. Také podle mě zákazníci potěší, například přání k Novému roku, které se



může odesílat přes e-mail, pokud máme na zákazníky e-mailový kontakt. Vytvořila jsem tabulkový přehled měsíčních nákladů na vybrané doporučení (vycházím z aktuálních ceníků).

<b>Navržené doporučení</b>	<b>Měsíční náklady v Kč</b>
Inzerát v Bruntálsko-krnovském deníku-internetová podoba	zdarma
Kontaktní údaj firmy v sekci podnikání na webových stránkách města Krnov	zdarma
Registr firmy v sekci podnikání na webových stránkách města Krnov	290,-
Webová stránka firmy AGROKAL	79,- (+ registrace 95,-)
Dárkový balíček firmy AGROKAL pro 10 zakázek	2000,- (cca)
Přání k Novému roku	Zdarma
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 369,-</b>

Tab. 4. 1 Přehled navržených doporučení s měsíčními náklady

Prostřednictvím těchto nástrojů marketingové komunikace je možno realizovat cíl firmy, kterým je z pohledu firmy AGROKAL prosperita a zlepšení finanční situace, protože pomohou získat zákazníka. Doporučuji, aby byl tento cíl měřen podle měsíčního počtu zakázek a podle měsíčního příjmu těchto zakázek, které se budou porovnávat s měsíčními údaji z roku 2009. Je potřeba dodat, aby nebyly sledovány jen údaje týkající se počtu zakázek a jejich příjmů, ale aby byly sledovány i údaje vztahující se k výdajům na tyto zakázky, protože výdaje a příjmy k sobě patří, a proto je dobré sledovat nejenom příjmy, ale také výdaje. Zejména když se výdaje vyvíjejí progresivně, či-li rostou rychleji než příjmy. Jedná se o jednoduchý návrh hodnocení prodeje a hodnocení výdajů.

#### **4. 1. 2 Řízení kvality**

Mnohokrát bylo v této práci uvedeno, že si firma AGROKAL zakládá na kvalitní práci a vychází z potřeb zákazníka. Kvalita je pro firmu AGROKAL v rámci marketingu podstatou budování vztahů se zákazníky. Zásadní význam má v oblasti kvality v současné době norma ISO 9001, která je spolu s normou ISO 9004, součástí mezinárodních norem řady 9000. Je třeba zdůraznit, že firma AGROKAL nemá žádnou z těchto norem. Certifikát podle normy ISO 9001 může firmě AGROKAL přinést větší počet zakázek, protože norma ISO 9001 je velmi často vyžadovaná zákazníkem, zejména u státních zakázek. Navíc norma ISO 9001 by nepřinesla firmě jenom možnost většího počtu zakázek, ale také procesní přístup neustálého zlepšování ve firmě.

Aby firma AGROKAL získala normu 9001, musí v první řadě projít certifikací, jež dokáže schopnost firmy trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a zákonných předpisů. Certifikaci provádějí nezávislé organizace, které mají příslušnou akreditaci. Přehled certifikačních společností je dostupný na [www.iso.cz](http://www.iso.cz). Certifikace se uděluje po certifikačním auditu. Před certifikací se podává žádost na certifikaci a posuzuje se připravenost organizace k certifikaci. To znamená mít důkladnou dokumentaci systému managementu a mít prověření interním auditem. Při certifikaci organizace musí splňovat seznam předpisů systému managementu a organizace prochází dvoustupňovým auditem. Certifikace je udělována na základě výsledků auditů prvního a druhého stupně. Certifikát je platný po dobu tří let, pak se provádí recertifikační audit. Certifikační společnost se navíc v průběhu platnosti přesvědčuje o udržování a zlepšování systému managementu (jednou až dvakrát ročně). Firma samotná je pak povinna minimálně jednou za půl roku provádět interní audit.

Ve firmě o existenci a výhodách této normy vědí, překážkou pro certifikace jsou však vysoké náklady, časová a administrativní náročnost. Cena certifikace se pohybuje kolem 20 000,- a více u malých firem. U velkých firem je cena kolem 250 000,- a více. Záleží na rozsahu certifikace. Někdy poradenské firmy provádějí komplexní zavedení normy do praxe. Firma by měla počítat navíc s náklady na školení zaměstnanců, na poradenské a konzultační služby, na provedení interního auditu, na udržení certifikátu, apod. Časová náročnost na certifikaci je minimálně půl roku.

Na druhé straně norma ISO 9001 pomůže zvýšit konkurenceschopnost firmy, zavádí metody měření při určování efektivnosti a účinnosti každého procesu, stanovuje politiku kvality, zavádí proces neustálého zlepšování, je zaměřen na prevenci chyb a jejich odstraňování, definuje pravomoci a odpovědnosti a usnadňuje jednání s dodavatelem i zákazníkem.

#### **4. 2 Strategické řízení**

Mezi mé návrhy patří i lepší strategické řízení firmy AGROKAL. Mám na mysli hlavně krátkodobou a střednědobou strategii, či-li strategii, která není delší než pět let. Z pohledu firmy AGROKAL je cílem prosperita firmy a zlepšení finanční situace. Strategií je pak zvýšení počtu zakázek, která se naplňuje získáváním zakázek.

Z mého pohledu je strategie firmy AGROKAL nevyhovující, podle mě by měla být komplexnější, konkrétnější a obsáhlejší. Měla by obsahovat marketingovou, obchodní, finanční, výrobní a personální strategii, která bude podporovat cíle firmy, jimiž je prosperita firmy a zlepšení finanční situace. Jako výchozí by měla být marketingová a obchodní strategie

(součástí je marketingový a obchodní plán), následovat by měla finanční strategie (finanční plán a rozpočet). Po finanční strategii by měla následovat výrobní strategie (výrobní plán) a na konci by měla být personální strategie (personální plán). V bodě 4. 1. 1 navrhuji intenzivnější podporu marketingové strategie pomocí vybraných aktivit marketingové komunikace. Intenzivnější marketingová strategie může pomoci výrobní strategii pro zabezpečení většího počtu zakázek. Výrobní strategii by navíc podpořilo zvyšování kvality například pomocí ISO 9001. Lepší marketingová a výrobní strategie mohou pomoci finanční strategii. Konkrétně větší počet zakázek zabezpečí finanční zdroje, zefektivní využívání kapitálu a sníží úroveň zadlužení. Navíc tyto strategie podporují personální strategii, neboť bude více patrný počet, kvalifikace zaměstnanců a náklady na zaměstnance. Strategické řízení firmy AGROKAL by mělo být založeno na informacích (o podnikatelském prostředí, o okolí firmy), které se týkají změn v odvětví a na trhu. Vhodné je doplnit strategické řízení neustálým zlepšováním kvalifikace, zkušeností a znalostí. Doporučuji, aby strategické řízení bylo podporováno jasně stanovenou vizí a posláním. Dále doporučuji, aby firma AGROKAL provedla rozbor silných a slabých stránek (prostřednictvím SWOT analýzy) a zjistila svou konkurenční pozici (Porterovo schéma konkurenčních sil). Součástí této práce je diagnostika vnějšího prostředí a právě rozbor silných a slabých stránek podniku a zjištění konkurenční pozice firmy slouží pro přípravu a tvorbu strategie podniku, implementaci strategie podniku a hodnocení a kontrolování strategie. Odchylny od strategie mohou poukázat na problémy. Proto můžeme strategii chápat jako jistou formu prevence, před nakumulováním a nezvládnutím problémů.

#### **4. 3 Odkazy na internetových stránkách**

Internet nabízí uživatelům široké možnosti, proto mezi další doporučení budou patřit vybrané odkazy na webových stránkách, které se vztahují k podnikání a stavební činnosti. Webových stránek, zabývajících se podnikáním a stavební činností, je velké množství. Vybrala jsem ty webové stránky, ze kterých může firma AGROKAL nejenom získávat informace, ale také inspiraci pro její podnikání a hledat potenciální příležitosti, což může pomoci při její podnikatelské činnosti.

Jako první uvádím stránku Ministerstva průmyslu a obchodu ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)). Tato internetová stránka obsahuje přímo sekci „Průmysl a stavebnictví“, kde se nacházejí statistiky, pozvánky a aktuality. Webová stránka Ministerstva průmyslu a obchodu disponuje sekci „Podpora podnikání“, kde jsou informace týkající se živnostenského podnikání, malého a středního podnikání, snižování administrativní zátěže, apod.

Další je webová stránka Hospodářské komory České republiky ([www.komora.cz](http://www.komora.cz)), kde se nachází sekce „Pomáháme vašemu podnikání“. Druhou sekci, na kterou bych ráda upozornila, je: „Regionální a oborové informace“, kde jsou přímo informace o stavebnictví.

Třetím odkazem je: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), což je oficiální portál pro podnikání a export, ve kterém jsou umístěny informace týkající se legislativy a práva v aktuálním znění, podpory podnikání, apod. V menu této webové stránky se nachází analýzy a statistiky, jež obsahují oborové statistiky jako jsou například statistiky ve stavebnictví.

Kompletní informace o zákonech, financích, právu a úřadech uvádí webová stránka [www.businesscenter.cz](http://www.businesscenter.cz). Za zmínku stojí, že obsahuje navíc pojmy a šablony, které se týkají podnikání, ekonomiky a práva.

Informační servis k zákonu o veřejných zakázkách je internetová stránka [www.verejna-zakazka.cz](http://www.verejna-zakazka.cz), ve které se nacházejí informace o zákoně o veřejných zakázkách, formuláře pro běžnou veřejnou zakázku, informační systémy a další užitečné odkazy.

Pro podporu podnikání a investic vznikla Agentura pro podporu podnikání a investic. Jedná se o příspěvkovou organizaci, která je podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu České republiky. Její webová stránka je: [www.czechinvest.cz](http://www.czechinvest.cz) a obsahuje aktuální informace týkající se podnikání, programy podpory podnikání a podpory výzkumu, vývoje a investic.

Výše uvedené webové stránky se vztahují zejména k podpoře podnikání, následující stránky se budou týkat stavebního průmyslu. Jako první uvádím webovou stránku svazu podnikatelů ve stavebnictví, [www.sps.cz](http://www.sps.cz). Na této stránce se nalézají spousta užitečných informací jako informace o legislativě, stavebních zakázkách, veletrzích, výstavách, apod. Svaz podnikatelů vyhlašuje nejrůznější soutěže ve stavebnictví, zabývá se systémem certifikovaných stavebních dodavatelů a upozorňuje na nové materiály, technologie a ekologické stavitelství.

Komplexní informace o stavebnictví pro malé a střední podniky poskytuje [www.ceskestavebnictvi.cz](http://www.ceskestavebnictvi.cz). Tento „portál českého stavebnictví“ je velmi přehledný a zajišťuje informace o legislativě a normách.

Dále uvádím stránku [www.casopisstavebnictvi.cz](http://www.casopisstavebnictvi.cz), který rovněž nabízí informace o právu, statistikách, odborných akcích. Jeho zaměření je také na analýzy, trendy a technologie. Dále nabízí možnost přečíst si rozhovory na různé témata nebo se zapojit do diskuze.

Pro přehlednost uvádím internetové stránky v následující tabulce:

Webové stránky	Zaměření webové stránky
www.mpo.cz	statistiky, pozvánky, aktuality, informace o živnostenském podnikání, malém a středním podnikání
www.komora.cz	regionální a oborové informace o stavebnictví
www.businessinfo.cz	legislativa, právo, analýzy a statistiky týkající se stavebnictví
www.businesscenter.cz	zákony, finance, právo, šablony, pojmy
www.verejna-zakazka.cz	informace o zákoně, formuláře pro veřejnou zakázku,
www.czechinvest.cz	podpora podnikání, výzkumu, vývoje a investic
www.sps.cz	legislativa, stavební zakázky, veletrhy, výstavy, technologie, materiály ve stavebnictví
www.ceskestavebnictvi.cz	komplexní informace o stavebnictví zejména pro střední a malé firmy
www.casopisstavebnictvi.cz	právo, statistiky, odborné akce, trendy, technologie

Tab. 4. 2 Přehled webových stránek a jejich zaměření

#### 4. 4 Stavební klastr Ostrava

Mezi poslední návrh patří vstup do ostravského stavebního klastru. Tento klastr je zaměřen na rozvoj informačních a komunikačních technologií a transfer znalostí o podnikání převážně v malých podnicích. Působnost Stavebního klastru Ostrava je v oblasti Moravskoslezského a Zlínského kraje. Členství v klastru nabízí možnost spolupráce malých podniků, účast na přípravě a realizaci projektů a využívání dosažených efektů. Pomocí klastru jsou podniky schopné se podílet na rozvoji vhodných standardů a postupů ve spolupráci s vysokými školami, univerzitami, hospodářskou komorou, státní správou, apod. Klastr umožňuje firmám lepší poskytování informačních a poradenských služeb, provádět společný marketing a iniciovat zlepšování a růst formou benchmarkingu.

Mezi základní přínosy členství v klastru patří lepší a rychlejší přístup k informacím a znalostem, zefektivnění dodavatelsko-odběratelských vztahů, vyhledávání nových tržních příležitostí a lepší možnost získat podporu ze Strukturálních fondů.

Zájemce o členství v klastru se musí do klastru přihlásit, zaplatit členský příspěvek 1 000,- a plnit stanovy klastru. Služby klastru se dělí na standardní, ke kterým patří: zavedení do databáze, poskytování informací, koordinace spolupráce a prezentace v rámci společných aktivit KMC (Knowledge Management Cluster). Dále se v rámci klastru poskytují nadstandardní služby, ke kterým patří: využití společných projektů a participace na nových společných projektech.

V současné době má klastr kolem 20 členů, 6 partnerů a pracuje na osmi projektech (příloha č. 13).

#### **4. 5 Zhodnocení návrhů a doporučení**

Strategií firmy AGROKAL je získat větší počet zakázek, aby mohla splnit cíl, kterým je prosperita firmy a zlepšení finanční situace. Ke splnění tohoto cíle by jí pomohlo hlavně získat zakázky, jež mají větší hodnotu. Bohužel, situace je taková, že získat zakázku o větší hodnotě je velmi těžké, proto firma dělá vše proto, aby získala hlavně zakázky, které pokryjí její potřeby. Mé doporučení se tedy vztahovaly hlavně k získání většího počtu zakázek mezi nimiž mohou být i zakázky s vyšší hodnotou.

Aby firma získala větší počet zakázek (pokud možno ve větší hodnotě), doporučuji zlepšit marketingovou strategii na základě nástrojů komunikačního mixu (4.1). Navržené nástroje komunikačního mixu nejsou příliš nákladné. Takto vytvořenou marketingovou strategii doporučuji propojit s výrobní, finanční a personální strategií, čímž se konkretizuje celková strategie firmy, kterým je získání většího počtu zakázek, tak aby byl splněn cíl firmy: prosperita a zlepšení finanční situace.

K lepší dostupnosti zakázek a orientaci na trhu dále doporučuji informovat se pomocí webových stránek (4.3). Tyto stránky pomáhají vypořádat se s velkým množstvím administrativní a legislativní zátěže, která je náročná zejména na čas podnikatele. Webové stránky jsou přehledné a jasně vysvětlují, jak se s určitými záležitostmi vypořádat, takže je můžeme chápat jako úsporu času, který je vzácný.

Další doporučení, jako je certifikace podle normy ISO 9001, zatím nedoporučuji. Norma ISO 9001 má jak výhody, tak nevýhody. Pro firmu AGROKAL by certifikace a náklady na ni (jak časové, administrativní tak finanční) podle mého názoru byly velkou zátěží. Certifikaci bych doporučila v době, kdy firma nebude mít problém získat zakázky. Členství v klastru bych zatím taky nedoporučila, důvodem je, že členství v klastru vyžaduje aktivní účast, která je náročná zejména na čas. Ve firmě AGROKAL není momentálně nikdo, kdo by se mohl aktivní účasti v klastru věnovat. Většinu pracovního nasazení majitel s manželkou a se synem věnují získávání zakázek, plnění zakázek a úhradě všech svých závazků.

Podle mého názoru je v současné době velmi důležité, aby členové rodiny Kalinů, kteří spravují firmu AGROKAL, nepolevovali v rodinné soudržnosti a byli semknutí. Může se stát, že problémy firmy budou přenášeny do jejich rodinných vztahů, které mohou být narušeny, což je konec konců specifikum rodinného podnikání. V konečném důsledku to může poškodit firmu více než samotná hrozba budoucí platební neschopnosti. Není žádoucí se problémům vyhýbat, ale naopak uvědomit si je a řešit je s otevřeností a racionálním přístupem. Za žádnou cenu nedovolit, aby problémy v podnikání narušili jinak „bezproblémové“ vztahy v rodině, protože rodina je snad jediná jistota, kterou v dnešní době máme.

## 5 Závěr

Diagnostika a terapeutika pomohla odhalit mnoho problému, které činnost firmy AGROKAL ovlivňují a ohrožují. Na druhou stranu, ne všechny problémy, které diagnostika a terapeutika odhalila, může firma ovlivnit. Jedná se hlavně o problémy spojené s makropodnikatelským prostředím. Hodnocení problémů však pomohlo problémy roztřídit a upozornit na problémy, které může firma svým působením ovlivnit. Jako klíčový problém byla určena možná budoucí platební neschopnost firmy jako důsledek vysokého zadlužení a nízké likvidity, jenž je způsoben poklesem zakázek ve větší hodnotě. Tento problém by mohl v budoucnu výrazně narušit finanční zdraví firmy a způsobit firmě akutní krizi, která může vést až k ukončení její hospodářské činnosti.

Mezi ozdravná opatření nebo-li terapeutiku patří doporučení v podobě větší marketingové aktivity firmy, lepší strategické řízení a odkazy na webové stránky. Účelem těchto doporučení je získat větší počet zakázek, pokud možno s větší hodnotou, tak aby bylo zachováno současné finanční zdraví a platební schopnost firmy. Tyto doporučení nejsou příliš finančně, časově a administrativně náročné. V diplomové práci se objevuje jako ozdravné opatření certifikace podle normy ISO 9001 a členství ve Stavebním klastru Ostrava. Zatím tyto návrhy, z důvodu finanční, časové a administrativní náročnosti, nedoporučuji zavést. Momentálně jsou finance, čas a administrativa majitele firmy, jeho manželky a jejich syna věnovány získávání zakázek a úhradě všech svých závazků, aby mohli dále pokračovat a vést rodinný podnik, který je pro ně nejenom obživou, ale také „srdeční záležitostí“. Teď je pro ně, jako nikdy jindy, důležitá sounáležitost a schopnost naplňovat společné zájmy, jež jsou charakteristické pro rodinné podnikání a pro možnost vybudovat rodinnou tradici podnikání.

Diplomová práce ukazuje, že diagnostika a terapeutika krizových a problémových jevů je přínosná i pro tak malou firmu, jakou je stavební firma AGROKAL. Diagnostika krizových a problémových jevů splnila svůj účel, pomohla odhalit klíčový problém, který může podnik ohrozit. Zároveň byly prostřednictvím terapeutiky objeveny příležitosti, jak problému předejít a jak problém řešit. Diagnostika a terapeutika krizových a problémových jevů by však neměla být aplikována jen v době „Světové hospodářské krize“ (kdy má problémy spousta firem), ale měla by být součástí podnikového myšlení, bez ohledu na to, jestli „Světová hospodářská krize“ je nebo není.

## Seznam použité literatury:

### a. Knihy

ANTUŠÁK, E. *Krizový management*. 1. vydání. Praha: Wolter Kluwer ČR, a. s. , 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

ANTUŠÁK, E.; KOPECKÝ, Z. *Krizový management*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 97 s. ISBN 987-80-245-0951-8.

BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. 1. vydání. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2007. 164 s. ISBN 978-80-248-1418-6.

HAVLÍČEK, K. ; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

HESKOVÁ, M.; VOJTKO, V. *Rodinné firmy-zdroj regionálního rozvoje*. 1. vydání. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. 138 s. ISBN 978-8/-7259-062-9.

KAŠÍK, J. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s.

KAŠÍK, J.; MICHALKO, M.; a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava-Zábřeh: vydavatelství Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-7-4-9.

KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

KRUGMAN, P. *Návrat ekonomické krize*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Vyšehrad, spol. s. r. o., 2009. 168 s. ISBN 978-80-7021-984-3.

LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vydání. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. 1. vydání. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.

MARTINOVIČOVÁ, J. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 178 s. ISBN. 80-86851-50-8.

MIMICK, R.; THOMPSON, M.; SMITH, W. *Business Diagnostics*. 2nd ed. Victoria: Trafford Publishing, 2005. 319 s. ISBN 141202415-3.

POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vydání. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

PALYZOVÁ, M.; LEŠENAROVÁ, R. *Ekonomika pro střední a vyšší hotelové školy*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Fortuna, 159 s. ISBN 80-7168-897-5.



VYSEKALOVÁ, J. ;MIKEŠ, J. Reklama- jak dělat reklamu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 124 s. ISBN 80-247-0557.5.

ZUZÁK, R. *Z podnikových krizí k vítězství*. 1. vydání. Praha: nakladatelství Alfa, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

## **b. Časopisy**

FILIPOVÁ, H. ; NĚMEC, P. *Z nejhoršího jsme uvnitř*. *Ekonom*, č. 5, s. 24-29.

JIRÁSEK, J. A. *Protiklady nynější krize*. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 7, s. 28-29. ISSN 0026-8720.

JUNEK, A. ; LUCOVÁ, M. ; ŠPERKOVÁ, A. M. *Bankrotové domino*. *Ekonom*, č. 4, s. 17-21.

LAFLEY, A. G. *Jak reagovat na období nejistoty*. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 9, s. 18-19. ISSN 0026-8720.

RULC, F. *První pomoc v krizi*. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 9, s. 72-73. ISSN 0026-8720.

VÍT, R. *Zaměstnatelnost jako alternativa krize*. *Moderní řízení*, roč. 44, č. 9, s. 33-35. ISSN 0026-8720.

## **c. Elektronické monografie**

AKRMAN, L. *Odhad MF: Ekonomice bude letos lépe, ale zaměstnanost poroste dál*. [online]. 2010, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-40223870-odhad-mf-ekonomice-letos-bude-lepe-ale-nezamestnanost-dal-poroste>>.

KUČERA, J. *Panika ve stavebnictví skončila. Problémy ještě ne*. [online]. 2010, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://stavitel.ihned.cz/c1-40218350-panika-ve-stavebnictvi-skoncila-problemy-jeste-ne>>.

LAŠ, A. *O klastru*. 2010, březen [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.kmcluster.cz/>>.

MÁČALOVÁ, P. *Stavební produkci se ke konci roku dařilo, v prosinci vzrostla o 3,5 %*. [online]. 2010, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW:<<http://ekonomika.ihned.cz/ekonomicka-krize/c1-40481820-stavebni-produkci-se-ke-konci-roku-darilo-v-prosinci-vzrostla-o-3-5-procenta>>.

VACEK, J. *Manažerské rozhodování*, 2009, březen [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://kip.zcu.cz/kursy/MR/MR2.ppt>>.

*Certifikační proces.* 2007, březen [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.bestquality.cz/iso-9001-iso-14001-ohsas-18001/>>.

*Diagnóza* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Diagn%C3%B3za>>.

*Finanční analýza podnikové sféry za 3. čtvrtletí 2009.* 2010, březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW:< <http://www.mpo.cz/dokument71656.html>>.

*Fischer: Deficit pod tři procenta HDP chceme snížit do roku 2014.* [online]. 2010, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/domaci/politika/fischer-deficit-pod-tri-procenta-hdp-hceme-snit-do-roku-2014> >.

*Hodnocení výsledků finanční analýzy.* 2010, březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW:< [http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/hodnoceni\\_vysledku/](http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/hodnoceni_vysledku/)>.

*ISO 9001.* 2010, březen [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <[http://www.info-kvalita.cz/iso\\_9001\\_zavedeni\\_a\\_certifikace/](http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/)>.

*Janota: Deficit rozpočtu v následujících letech přesáhne 150 miliard.* [online]. 2009, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/janota-deficit-rozpocet-v-nasledujicich-letech-presahne-150-miliard-10e-/ekonomika.asp?c=A090525\\_163643\\_ekonomika\\_vem](http://ekonomika.idnes.cz/janota-deficit-rozpocet-v-nasledujicich-letech-presahne-150-miliard-10e-/ekonomika.asp?c=A090525_163643_ekonomika_vem) >.

*Krnovské firmy.* [online]. 2010, Březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.krnov.cz/\\_programs/Firm.asp?cid=1&mid=7&sid=34](http://www.krnov.cz/_programs/Firm.asp?cid=1&mid=7&sid=34)>.

*Axis4.* [online]. 2010, Březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.axis4.info/Default.aspx>>.

*LN: Počet bankrotů stavebních firem vzrostl v pololetí o 49 pct.* [online]. 2009, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.komora.cz/regionalni-a-oborove-informace/oborove-informace-1/stavebnictvi-technicka-remesla-a-technicka-zarizeni-1/informace-z-oboru-stavebnictvi-technicka-remesla-a-technicka-zarizeni/ln-pocet-bankrotu-stavebnich-firem-vzrostl-v-pololeti-o-49-pct.aspx> >.

*Matyáš: Za celý rok 2009 může ve stavebnictví zmizet 37.000 míst.* [online]. 2009, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.komora.cz/regionalni-a-oborove-informace/oborove-informace-1/stavebnictvi-technicka-remesla-a-technicka-zarizeni-1/informace-z-oboru-stavebnictvi-technicka-remesla-a-technicka-zarizeni/matyas-za-cely-rok-2009-muze-ve-stavebnictvi-zmizet-37-000-mist.aspx> >.

*Nejhorší scénář pro stavebnictví počítá s úbytkem 116 000 pracovních míst.* [online]. 2009, Únor [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: < <http://www.komora.cz/regionalni-a-oborove-informace/oborove-informace-1/stavebnictvi-technicka-remesla-a-technicka-zarizeni-1/informace-z-oboru-stavebnictvi-technicka-remesla-a-technicka-zarizeni/nejhorsi-scenar-pro-stavebnictvi-pocita-s-ubytkem-116-000-mist.aspx> >.

*Podniková kultura a identita organizace* [online]. 2010, Únor [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://seminarky.mujblog.centrum.cz/clanky/Podnikova-kultura-a-identita-organizace-52616.aspx>>.

*Přílohy.* 2010, březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW:<<http://www.mpo.cz/dokument71656.html>>.

*Rodinné podnikání dobře zvažte.* [online]. 2007, Únor [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy\\_rady.asp?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr)>.

*Smysl finanční analýzy.* 2010, březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW:<[http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/smysl\\_financi\\_analyzy/](http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/smysl_financi_analyzy/)>.

*Stavaře trápí konkurence.* [online]. 2009, Únor [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/13742/stavbare-trapi-konkurence/>>.

*Stavebnictví-na krizi se podepisují média, stát i firmy.* [online]. 2009, Únor [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/14534/stavebnictvi-na-krizi-se-podepisuji-media-stat-i-firmy/>>.

*Středoevropské stavitelství v turbulentní recesi.* [online]. 2009, Únor [cit. 2010-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/15680/stredoevropske-stavebnictvi-v-turbulencich-recese/>>.

*Terapie* [online]. 2010, březen [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW:< [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ\\_hledani=prefix&cizi\\_slovo=terapie](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=terapie)>.

*Výpočet-poměrové a syntetické ukazatele.* 2010, březen [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW:< <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/vypocet/>>.

*Zákony, předpisy a normy.* 2010, Únor [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW:<<http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=3>>.

## Seznam zkratek

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

BCG- The Boston Consulting Group (portfoliový model strategie)

CEEC Research- výzkum stavebnictví v České republice

č. – číslo

ČSN- České technické normy

EN - Evropské normy

INFA – model pro aplikaci Shareholder Value, který je ideální pro aplikaci teorie řízení hodnoty od vnitropodnikové úrovně až po makroúroveň

ISO - Mezinárodní organizace pro normy

KMC- Knowledge Management Cluster

KPMG - síť poradenských společností poskytujících služby v oblasti auditu, daní a poradenství

např. – například

PEST analýza- analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí

ROE – Return of Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)

ROA – Return of Assets (Rentabilita aktiv)

ROS – Return of Sales (Rentabilita tržeb)

Sb.- sbírky

str. – strana

SWOT – analýza pomocí které je možno identifikovat silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats)

s. r. o., spol. s r. o.- společnost s ručením omezeným